القيادة الذكية
Smart Leadership



الطبعة الأولى : 1432هـ/ 2011م

العنوان : 277 عمارات امتداد رمسيس2 طريق النصر

هاتف وفاكس : 22629499ـ22629606(00202)

الموقع الإلكتروني
www.dareloloom.com

البريد الإلكتروني
daralaloom@hotmail.con

فهرسة أثناء النشر

عبد الهادي ، محمد حسين عبد الهادي .

القيادة الذكية/ ترجمة محمد حسين عبد الهادي . ط1 . (القاهرة) : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2011 .

224 صفحة ، 1.75 سم

الرقيم الدولي : 9ـ261ـ380ـ977ـ978 .

1 . القيادة الذكية

658.409

رقم الإيداع : 2682/ 2010 التاريخ : 14/ 01/ 2010

القيادة الذكية
Smart Leadership

ترجمة ورؤية عربية

دكتور

محمد عبد الهادي حسين

دار العلوم للنشر والتوزيع

2011

تقـــديـم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أهليه وصحبته وسلم أجمعين، وأما بعد:

يعتبر مجال القيادة الذكية وسمات وخصائص القائد الذكي من أهم المجالات الحديثة على مجتمعنا العربي المعاصر، حيث يتضمن هذا المجال أفكارًا جديدة علينا رأيت أن أقوم باستخدامتها وادخالاها داخل مجتمعنا العربي، حيث جاء كتابي التالي لتضمن مجموعة الأفكار والموضوعات الجديدة التالية:

الفصل الأول: القيادة الذكية: أساليب جديدة ويركز هذا الفصل على ورشة العمل التطبيقية للقيادة الذكية وسمات وخصائص القائد الذكي، كما يتضمن الفصل التدريب على اسلوبك القيادي المفضل.

الفصل الثاني: مقياس الذكاء الأخلاقي: يتضمن هذا الفصل فكرة أن القيادة أخلاق، ويتضمن يجب أن تعرفي ذكاءنا الأخلاقي.

الفصل الثالث: محمد القائد الأعظم: ويهتم الفصل بالتركيز على القيادة الذكية في فكر رسول الله صلى الله عليه وسلم وخاصة من خلال التركيز على مدة مواقف مثل: القيادة من خلال موقف حجة الوداع، والقيادة من خلال مواقف ترك المسافة للاجتهاد وتقديم المبادرات الجديدة.

الفصل الرابع: القيادة الذكية ومواجهة مشكلات تعليم المتميزين والمبتكرين والموهوبين:

- مشكلات تعليم المتميزين والمتفوقين والموهوبين.
- خبرات وتجارب عالمية في تعليم المتميزين وقيادة المواهب والابتكارات.

الفصل الخامس: رؤية خاصة لمهارات القيادة الذكية وصفات القائد الذكي: ويتناول هذا الفصل الأخير أهمية ومتطلبات القيادة الذكية، ويبرز أهم النظريات العلمية الخاصة بالقيادة الذكية في العالم.

وأما بعد، فإنه يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كلاً من الأستاذ حسام عثمان رئيس مؤسسة دار العلوم الثقافية للنشر والتوزيع والتصدير، والأستاذ رفعت حسن سيد والذي تفضل سيادته مشكوراً بكتابة ومراجعة الكتاب حتى يظهر لنا في صورته الحالية. كما أتقدم بوافر شكري وتقدير إلى كل قراء كتبي الأعزاء راجيًا لهم بدوام النجاح والتقدم في الحياة إنه سميع مجيب.

دكتور
محمد عبد الهادي حسين
Mohamedabdelhadi6@yahoo. com



الباب الأول

الفصل الأول

القيادة الذكية: أساليب جديدة
"ورشة عمل تطبيقية"

ورشة عمل القيادة الذكية
"أساليب جديدة"

الأهدف :

في نهاية الجلسة يكون المشترك قادرا على أن :
- يصف الأساليب المختلفة للقيادة .
- يحدد أسلوبه الخاص في القيادة .
- يقوم بتعديل أسلوبه حسب الموقف والزمن .

سير الجلسة :

1 / مقدمة :

نحتفظ جميعا في مخيلتنا بقائد أو اكثر من الذين يمكن أن نتذكرهم وكثيرا ما سمعنا جميعا مثل هذه العبارات :
- (معظم المشاكل يمكن أن توضع في أيدي أعضاء المجموعة وتترك لهم لحلها، ويقوم القائد بدور المساعدة فقط عاكسا أفكاره ومشاعره علي المجموعة مرة أخرى حتى يمكنهم فهمها بطريقة أحسن) .
- (من العيب أن اتخذ بنفسي قرارات تؤثر على الآخرين، وغالبا ما أتناقش في الأمور مع مساعدي ولكنني أوضح لهم بان الكلمة النهائية ستكون لي) .
- (وإذا ما قررت مجموعه من الأعمال فأني ابذل قصارى جهدي لنقل أفكاري إلى من أتولى رئاستهم) .
- (أنني احصل على مكافاءتي لكي أتولى القيادة، فإذا تركت الناس يأخذون القرارات التي يجب على اتخاذها فإنني لا استحق هذه المكافأة) .
- (أنني أؤمن بإنجاز الأشياء، ولا أستطيع تضيع وقتي في الدعوة للاجتماعات) .

** كل من هذه العبارات تعرض وجهة نظر عن (القيادة) بالرغم من انهم يبدون غير متوافقين عند وضعهم معا ومثل هذا التعارض يشير إلى الحيرة التي يجد القائد نفسه ضحيتها أحيانًا. فما هو إذن أسلوبك المفضل للقيادة؟

هنا توزع استمارة الاستفتاء على المشاركين

2/ اختيار لأساليب القيادة:

أ / اطلب من المشتركين ملء استمارة الاستفتاء (10 ق) وأعطيهم تعليمات لطريقة حساب الدرجات ملحق (1).

ب/ حديث موجز عن شبكة (بلايك) للإدارة وأحدد الاصطلاحات الخاصة بالاهتمام بالمهمة (م) والاهتمام بالأعضاء(ع) بدون نقاش سابق ملحق (2).

جـ/ توجيهات لوضع الدرجات:

- ضع دائرة حول أرقام الفقرات 1، 3، 9، 11، 15، 16، 17
- ضع علامة (×) أمام الفقرات ذات الدوائر التي أشرت فيها إلى الرمز (ن) نادرا أو (ب) أبدا.
- ضع علامة (×) أمام الفقرة التي بدون دوائر مع وضع رموز اهتمامك (د) دائما أو(ح) أحيانًا.
- ضع دائرة حول (×) التي كتبتها أمام الفقرات 2، 5، 6، 8، 10، 14، 16، 17.
- احسب عدد علامات (×) وهذا هو تسجيلك لدرجة الاهتمام بالأعضاء وسجلها أمام الحرف (ع) في نهاية الاستفتاء على المحور القائم في شبكه بلايك.
- احسب عدد علامات (×) وهذا هو تسجيلك لدرجه الاهتمام بالمهمة وسجلها أمام الحرف (م) في نهاية الاستفتاء على المحور الأفقي في شبكة بلايك.

3 / حديث عن أساليب القيادة :

حـديث مختـصر مباشـر في صـلب الموضـوع عـن الأسـاليب المختلفـة وأركـز علـى الأساليب الثلاثة :

الاستبدادية ـ المتزنة ـ الفوضوية

ثم أوزع ورقة للرجوع إليها (أساليب القيادة) ملحق رقم (3) يمكن استخدامها لهـذا الغرض.

4 / تمرين للمجوعات :

التقسيم إلى مجموعات (3 – 5) لتقييم النموذج المعطى عن أسـاليب القيـادة وعمـل تصنيف لكل فقره تحت واحد من الآتي : .

ـ القيادة البيروقراطية (الاستبدادية) القيادة الديمقراطية (المتزنـة) القيـادة الابدقراطيـة (الفوضوية) = مطبوعات للتوزيع لكل مشترك :

ـ استفتاء اختبر أسلوبك المفضل للقيادة ملحق (1)

ـ الشبكة الإدارية (بلايك) ملحق (2)

ـ أساليب القيادة ملحق (3)

أساليب القيادة
(اختيار أسلوبك المفضل للقيادة)

في القائمة التالية يصف كل بند أحد جوانب السلوك القيادي وعليك القيام بالإشارة إلى الطريقة التي تفضل استخدامها كقائد. وفي الجدول الموجود في اسفل الصفحة وضح تصرفك كقائد للمجموعة مع مراعاة أن الرمز بالأحرف في الجدول تعني الكلمة التي في راس الجدول: .

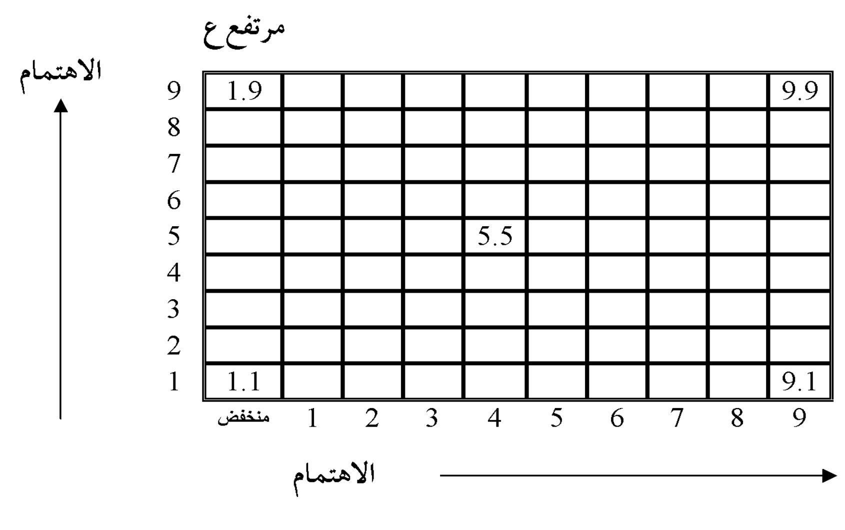
دائماً	أحياناً	قليلاً	نادراً	ابداً		الرقم	التصـــــــــرف
د	ح	ق	ن	ب		1	سوف أتولى دور التحدث باسم الجماعة
د	ح	ق	ن	ب		2	سوف اسمح للأعضاء بالحرية الكاملة في أعمالهم
د	ح	ق	ن	ب		3	سوف أشجع استخدام التقاليد الرسمية
د	ح	ق	ن	ب		4	سوف اسمح للأعضاء باستخدام أحكامهم الخاصة
د	ح	ق	ن	ب		5	سوف استحث الأعضاء لبذل مجهود أكبر
د	ح	ق	ن	ب		6	سوف اترك الأعضاء ينفذون العمل بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل
د	ح	ق	ن	ب		7	سوف أحافظ على استمرار العمل بمعدله السريع
د	ح	ق	ن	ب		8	سوف اعمل على عدم تقيد الأعضاء بالعمل ثم اجعلهم يعودون إليه
د	ح	ق	ن	ب		9	سوف أهدئ من الصراعات التي تحدث داخل الجماعة
د	ح	ق	ن	ب		10	سوف أكون غير راغب في السماح للأعضاء بأية حرية في العمل
د	ح	ق	ن	ب		11	سوف اقرر ماذا سنعمل وكيف نؤدي هذا العمل
د	ح	ق	ن	ب		12	سوف ادفع إلى مزيد من الإنتاج
د	ح	ق	ن	ب		13	سوف أعهد لأعضاء الجماعة بمهام محدده
د	ح	ق	ن	ب		14	سوف أتقبل القيام بالتغييرات
د	ح	ق	ن	ب		15	سوف اجعل المهمة محدده في جدول العمل
د	ح	ق	ن	ب		16	سوف ارفض توضيح ما أقوم به
د	ح	ق	ن	ب		17	سوف اقنع الأعضاء بان أفكاري لمصلحتهم
د	ح	ق	ن	ب		18	سوف اسمح للجماعة أن تحدد خطواتها

ملحق رقم (1)

اختيار أسلوبك المفضل في القيادة

(الشبكة الإدارية)

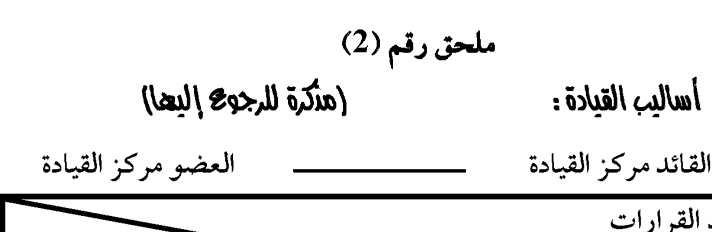
لكي تحدد مكانك في الجدول الموجود بأسفل الصفحة ـ ابحث عن الرقم الخاص بك على المحور الأفقي الذي يبين (الاهتمام بالمهمة) ثم تحرك إلى أعلى في نفس العمود إلى نقطه التقاطع مع الرقم الخاص بك (الاهتمام بالأعضاء) ضع علامة (×) عند نقطة تقاطع الرقمين الخاصين بك.



جدول (بلايك)

ملحق رقم (2)

أساليب القيادة : **(مذكرة للرجوع إليها)**



1	2	3	4	5	6	7
القائد يتخذ القرار ويعلنه	القائد يقنعهم بالقرار	القائد يعرض فكره ويطلب أسئلة	القائد يعرض قرار قابل للتغيير	القائد يعرض المشكلة ويحصل على اقتراحات ويتخذ القرارات	القائد يحدد الحدود ويطلب من المجموعة اتخاذ القرارات	يسمح القائد للأعضاء بالعمل خلال حدود موضوعه

1) في هذه الحالة يحدد القائد المشكلة ويضع حلولا تبادلية ويختار واحدا منها ثم يعرض هذا القرار على الأعضاء لتنفيذه وقد يضع أو لا يضع في اعتباره ما يعتقد أن أعضاء الجماعة سيشعرونه تجاه هذا القرار. وفي هذه الحالة فهو ليتيح أية فرصة للاشتراك في اتخاذ القرار مباشرة وهو إجباري سواء تم استخدامه وتنفيذه لهم أو لم يتم.

2) يأخذ القائد هنا كما في الحالة السابقة مسئوليه تحديد المشكلة والوصول إلى القرار ولكن بدلا من إعلانه ببساطه فهو يقوم بخطوة أضافته لإقناع الأعضاء بقبوله ويعرف وهو يقوم بذلك إمكانية وجود بعض المقاومة بين هؤلاء الذين سيواجهون بالقرار ويسعى إلى تقليل هذه المقاومة بالإشارة مثلا إلى ما يمكن أن تجنيه الجماعة من هذا القرار.

3) القائد الذي توصل إلى القرار ويسعى إلى قبول أفكاره من قبل المجموعة يتيح الفرصة لأعضاء المجموعة للحصول على شرح واف لأفكاره ومقاصده وبعد عرض الفكرة يطلب منهم طرح الأسئلة حتى يتعرفون ويفهمون ما يحاول تحقيقه وهذا (الآخذ والعطاء) يمكن القائد والأعضاء من استكشاف تطبيق القرار بشكل اكمل.

4) هذا النوع من التصرف يتيح للأعضاء أن يمارسوا بعض التأثير على القرار لكن المبادرة في تحديد وتشخيص المشكلة تظل في يد القائد وقبل الالتقاء بالمجموعة يكون قد فكر في المشكلة بعمق وتوصل إلى قرار ولكنه قابل للتعديل وقبل إنهائه يعرض حله المقترح للتفاعل بين من يتأثرون به ويقول (أنني أحب أن أستمع إلى ما تريدون قوله عن هذه الخطة التي قدمتها وسأقدر لكم رد فعلكم الصريح ولكني سأحتفظ لنفسي بالقرار النهائي.

5) حتى الآن كان القائد يتوصل إلى قرار قبل الالتقاء بمجموعته ولكنه لن يفعل ذلك في هذه الحالة فالأعضاء الآن لديهم الفرصة الأولى لاقتراح الحل ويمثل دور القائد تحديد المشكلة وقد يقول شيئا من هذا النوع على سبيل المثال (نحن نواجه عدد من المصاعب من الرأي العام فما هو الخطأ هنا؟ وما الافكار التي لديكم للتغلب على هذه المشكلة؟) وتصبح مهمه المجموعة هي احدى الوسائل لزيادة حصيلة القائد من الحلول للمشكله بغرض تجميع آراء وخبرات من هم في الميدان (على خط النار) ومن القائمة الموسعة للحلول البديلة التي يبديها القائد ومجموعته، يختار القائد الحل الذي يراه اكثر مناسبة.

6) يعطي القائد للمجموعة (ويشمله ذلك أيضا كعضو فيها) الحق في اتخاذ القرارات، وقبل أن يفعل ذلك فهو يحدد المشكلة المطلوب حلها والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها.

7) ويمثل هذا الأسلوب درجه هائلة من الحرية للجماعة التي قليلا ما نجدها في المؤسسات الرسمية وتتولى الجماعة هنا تحديد متشخيص المشكلة وتوضيح الإجراءات الخاصة لحلها، وتقرر القرارات البديلة، والقيد الوحيد الذي يقع مباشرة على المجموعة قبل المؤسسة ممثلا في الرئيس الأعلى لقائد المجموعة.

تمرين المجموعة على تحديد أساليب القيادة

على مجموعتك دراسة الأمثلة التالية وعمل تصنيف متفق عليه لجميع العناصر تحت العناوين الآتية :

1ـ الاستبدادية (البيروقراطية)

2ـ الديمقراطية

3ـ الابديقراطيه

وعليك تعليل قراراتك :

1ـ يصمم أحمد برنامج من الأنشطة وبعد التشاور مع أفراد وحدته فانه يبنى أنشطته بناء على مقترحاتهم وأحيانا يضيف بعض الفقرات التي لا يستطيع الفتيه أن يفكروا فيها بأنفسهم .

2ـ يغرم حسين بمجموعته فهم جميعا مهذبون وجذابون حتى أن الشخص لا يملك إلا أن يثق بهم ولذا فهو لا يستطيع التدخل في برنامجهم ولدى أفراد مجموعته الكثير من وقت الفراغ ورغم انه قد لاحظ ذلك وفي هذه الأحوال يميل بعض الفتيه إلى أن يصبحوا مسيطرين ومتسلطين ويفرضوا آراءهم وأهواءهم على بقية المجموعة .

3ـ عند ظهور أية صعوبة في المجموعة يجمع فهد مجموعته ويسأل أفرادها عن آرائهم ويجب أن تتخذ المجموعة قرارها بنفسها ويعاون فهد الفتيه على تحليل الموقف والوصول إلى اتفاق بمعرفة وفهم كامل للحقيقة .

4ـ يقول عبد الله أن الفتيه هم أولا وأخيرا أطفال وخبراتهم محدودة وبالنسبة له فان استخدام الوقت في مناقشات لا نهاية لها مضيعه للوقت وباستخدام خبراته التي كونها في سنوات عديدة فانه يضع مسودة لبرامجه من ذاكرته ومن الوجهة التي يظن أنها تفيد الفتيه وتناسبهم .

5ـ يصدر مهدي باستمرار أحكاما يقيم بها إنجازات فتيانه وهم ينتظرون آراءهم ويتصرفون طبقا لما يظنون انه يفكر فيه ويحتفظ مهدي بمكانه قويه في المجموعة وبعض الأعضاء يتأثرون به ويوافقون على ما يبديه من آراء .

6ـ اضطر سلطان إلى الوقوف بين الفتيه واصدر أمره إليهم بالتوقف عن المشاجرة ثم اختار وقتا مناسبا ليشرح لهم قراراته ويقوم بترادل الأفكار معهم عن الواقعة وأثارها .

7ـ يتولى منصور مجموعه كبيره من الفتيان من سن 6ـ14 سنه والموقف اكبر من قدرته وكانت الطريقة الوحيدة هي أن يعطيهم الحرية المطلقة وأصبحت المجموعة في فوضى وهذه طريقة خاطئة فبالرغم من كل نواياه الطيبة فقد السيطرة تماما .

8ـ أما راشد كنموذج لقائد عصري مثالي فهو صديق حميم للفتية ويبذل قصار جهده حتى لا يبدو متسلطا وهو يسمح بتجاهل قراراتهم على افتراض أن العلاقة الطيبة ضرورية أيا كان ما يقررونه

9ـ في رأى صالح أن المراهقين يجب أن يصبحوا مطيعين ويسلكوا سلوك طيباً ولتحقيق هذا الهدف فانه يستخدم مختلف الوسائل مثل التهديد المدبج الوعد متحاملاً عليهم بكل طريقه ممكنة وفي النهاية سوف يجد دائما أن طريقته تجعلهم يوافقون على آرائه وأفعاله .

10ـ يوضح خالد للفتية أثناء قيام فرقته بالأعمال اليدوية أن عليهم صنع ما يحبون مستخدمين خامات متعددة كالألوان والورق المقوى والصمغ والغراء والطلاء والرش . . الخ وبينما يستمر العمل ويتواجد خالد بينهم دائما ليزود الفتيه بالمساعدات الفنية لاستكمال ما اختاروا عمله ودائما يوضح لهم أخطاءهم والقيام بتصحيحها .

11ـ يرغب علي في أن يكون جزءا من المجموعة ومحبوبا لديهم فهو يعمل لإزالة اغلب الأخطاء لكي يتجنب مواقف الخلاف التي قد ينتج عنها كرهه وأبعاده .

12ـ بدر مسؤول عن مخيم صيفي على شاطئ البحر وغالبا يأخذ مجموعته من المراهقين إلى الشاطئ حيث يستلقي بدر مسترخيا في الشمس يقرأ أحد كتبه المفضلة وفي تلك الأثناء ينتشر جميع الفتيه في مختلف الاتجاهات .

13ـ يقوم غازي بالتدريس بالمدرسة المحلية وهو عالم ممتاز مليء بالمعارف الواسعة والخبرات وفي العمل يجلس في مقعده ويتطلع إلى التلاميذ ودرسه يعد إعدادا دقيقا

وتلقى ببلاغه وطلاقه ويعتبر العمل الجماعي أو المناقشات مضيعه للوقت لا تعطي التلاميذ أن يتعلموا من مدرسهم الذي تدرب على تعليمهم موضوعات هو وحده الذي يلم بمعلومات عنها .

14 ـ يتولى جمعان إدارة مركز تدريب وهو نشيط جدا ويطلب من زملائه وأعضاء الدراسة جهداً مستمرا وأحيانا تلقاه عنيفا فالدراسة الجيدة يجب أن تكون من وجهة نظره عشره من عشرة وهناك الكثير من العلوم والأساليب الجيدة التي يجب أن يتعلمها ومع ذلك فانه يتجاهل إلى حد ما جوانب العلاقات والجانب الإنساني ويدفع الأفراد دفعا إلى الإجادة ويشعر جمعان بعد ذلك بالانعزالية .

الفصل الثاني

مقياس الذكاء الأخلاقي

مقيـاس الذكـاء الأخـلاقـي

الاسم : .... المدرسة : ....

تاريخ الميلاد : / / النـــوع : ....

تعليمات المقياس :

يُعرض عليك مجموعة من العبارات التي تتصل بسلوك الفـرد أو أفعالـه أو تـصرفاته ووجهات نظره في الحياة بصفة عامة ، ويوجد أمـام كـل عبـارة خمـس خانـات تتـضمن (دائمًا ، غالبًا ، أحيانًا ، نادرًا ، أبدًا) المرجو منك أن تقـرأ كـل عبـارة مـن العبـارات قراءة جيدة ثم تبدي وجهة نظرك فيهـا بحيـث تـضع علامـة (√) تحـت خانـة دائمًـا إذا وجدت أن المعنى المتضمن في العبارة ينطبق عليك أو توافق علية تمامًا .

تضع علامة (√) تحت خانة غالبًا إذا وجـدت أن المعنـى المتـضمن في العبـارة ينطبـق عليك في كثير من المواقف ،

تضع علامة (√) تحت خانة أحيانًا إذا وجـت أن المعـني المتـضمن في العبـارة ينطبـق عليك بصورة محدودة قليلاً إلى حد ما .

تضع علامة (√) تحت خانة نادرا إذا وجدت أن المعنى المتـضمن في العبـارة قلمـا مـا ينطبق عليك أو ينطبق عليك في حالات قليلة جدًا .

تضع علامة (√) تحت خانة أبدا إذا وجدت أن المعنى المتـضمن في العبـارة لا تنطبـق عليك إطلاقًا أو لا توافق علية تمامًا .

فالمطلوب منك أن تضع علامة واحدة من الخانات الخمس الموجودة أمـام كـل بنـد ، كما يجب عليك أن تلاحظ أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإجابتك تعتبر صحيحة طالما أنها تعبر عن حقيقة وجهة نظرك مع ملاحظة أن إجابتـك تخـضع للـسرية التامة .

م	العبـــــــارة	الـــرأي				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
	أولاً: التعاطف:					
1	استخدام عبارات تساعد في الخروج من الحزن.					
2	أبكي عندما أرى شخص يبكي في موقف مؤثر.					
3	أفهـم انفعـالات الآخـرين مثـل الإشـارات وتعبيرات الوجه والصوت.					
4	التبرع بمصروفي لصالح المحتاجين أمرًا طبيعيًا.					
5	أشعر بالفرح حينمـا أرى أي شـخص يـشعر بالسعادة.					
6	أشعر بالألم الذي يعاني منه الآخـرين عنـدما يواجهون مشكلة ما.					
7	يزعجني استخدام الآخرين للعنف ضد الضعفاء بدئيًا.					
8	أشعر بالحزن عندما أرى البطل يموت في الأفلام الدرامية.					
9	أشعر بالسعادة عندما أحبط محاولات الآخرين في استغلال شخص طيب القلب.					
10	يعجبني من يقوم بالتضحية من أجل الآخرين.					
11	يتملكني الأسى عندما يضرب المـدرس أحـد زملائي في الفصل.					
12	أمتنع عن ممارسة الألعاب العنيفـة طالمـا إنهـا تُعرض الآخرين للأذى.					
13	لدى مهارة التواصل مع مشاعر الآخرين.					
14	أرى أن تعذيب الحيوانات عمل غير إنساني.					
15	أحب التخفيف عن المتضايقين.					
16	أقدم الخدمات للآخرين حتى ولو على حساب راحتي الشخصية.					
17	أفضل أن يشاركني الآخـرين تناول وجبة الغذاء دون حرج.					
18	أبتكر طرق فعالة لمساعدة المحتاجين دون جرح مشاعرهم.					

19	أشعر بسعادة بالغة حينما أساعد سيدة عجوز في عبور الطريق .					
20	أشعر بذاتي عندما أستطيع إسعاد مجموعة من الأطفال .					
21	أرى أن المصلحة هي التي تحكم تعاملاتي مع الآخرين .					
22	أقدم المساعدة بهدف لفت أنظار الآخرين .					
23	أفضل عدم مساعدة المحتاجين حتى لا يتمادوا في الكسل .					
24	أتجنب مساعدة الآخرين إذا كانت تسبب لي مشاكل .					
ثانيًا: الضمير:						
1	أتذكر بإستمرار أن الله سبحانه وتعالى سيحاسبني على ما أقوم به من اعمال سيئة .					
2	أشعر بالذنب تجاه أعمالي الخاطئة .					
3	أسعى لتحقيق الربح المادي حتى ولو كان من مصدر غير مشروع .					
4	أعترف بالأخطاء التي أقوم بها .					
5	استطيع التمييز بين الخير والشر .					
6	التزم بتأدية الصلاة في مواعيدها المحددة .					
7	أقبل الرشوة في حالة احتياجي للمال .					
8	يصعب عليّ التراجع عما أراه صوابًا حتى في أصعب الظروف .					
9	استطيع بكل حزم مواجهة الإغراءات التي تدفعني للرذيلة .					
10	أشعر بعدم الارتياح عندما أرى البعض يقومون بأعمال خاطئة ولا استطيع منعهم .					
11	أنظر في ورقة إجابة زميلي للتأكد من إجابتي .					
12	أحقق أهدافي بطرق ملتوية طالما أنها لا تضر بالآخرين .					
13	أشعر بشيء داخلي يلومني عندما أقوم بعمل غير صحيح .					
14	لا أبالي إذا رأيت أحد زملائي يسرق من زميل آخر .					

15	أقوم ببعض الأعمال الممنوعة طالما لا يراني أحد .					
16	أنفذ قوانين المجتمع حرصًا على سلامته .					
17	يمكنني مقاومة ما بداخلي من نوايا شريرة .					
18	أحاول الغش عندما يكون الامتحان صعبًا .					
19	لدى القدرة على منع نفسي عن القيام بأعمال تضر الآخرين .					
20	أخفي درجاتي عن والدي إذا كانت منخفضة .					
21	أرى أن تحقيق المصالح يحتاج إلى النفاق والرياء .					
22	أشعر بعدم الاهتمام إذا رأيت أحد زملائي يحطم نافذة الفصل .					
23	أسعى بجد نحو تصويب آرائي الخاطئة .					
ثالثًا: الحكمة الخُلقية :						
1	أحاول التوفيق بين قيمي وعادات المجتمع وتقاليده .					
2	أتصرف وفقًا للظروف المحيطة بغض النظر عن الصواب والخطأ .					
3	أتجاهل العادات والتقاليد طالما أنني أتصرف بشكل يلقي القبول من الآخرين .					
4	أرى أن التحايل على القوانين لمساعدة الآخرين أمرًا طبيعيًا .					
5	أحاول الوصول إلى حلول منطقية لمواجهة الأمور الأخلاقية .					
6	أقف محايدًا تجاه الآراء التي تتعارض والقيم المقبولة اجماعيًا .					
7	أحاول التخلي عن العادات التي لا توافقني الرأي .					
8	أرى أن القيم والعقل هما مصدر سلوكي في الحياة .					
9	أتبع المراوغة في الكلام طالما تساعدني في حل مشاكلي .					
10	استطيع إرضاء معظم الناس دون التناقض مع القيم .					
11	أجد إقناع الآخرين بالصواب في شكل منطقي .					

12	أحقق مصالحي وأهدافي دون مخالفة القيم.					
رابعًا: الاحترام:						
1	أختار كلمات مهذبة عند التعامل مع الآخرين.					
2	أعرض وجهة نظري (آرائي) دون فرضها على زملائي.					
3	أقوم بالاستئذان قبل التحدث.					
4	أمتنع عن استخدام إرشارات بذيئة تخدش الحياء العام.					
5	أعامل جميع الناس باحترام.					
6	أنصت إلى أراء الآخرين دون مقاطعتهم.					
7	أعامل الآخرين كما أريد أن يعاملونني.					
8	أشجع الفريق الذي أفضله بطريقة مهذبة في حالة فوزه أو خسارته.					
9	أنفذ القوانين داخل المدرسة وخارجها.					
10	احترم خصوصيات الآخرين دون التدخل فيها.					
11	أعامل الآخرين بطريقة محترمة دون ذكر عيوبهم.					
12	استخدم بعض التعليقات الجارحة على سبيل الضحك.					
13	أتخلى عن مقعدي في المواصلات العامة حتى يجلس كبار السن.					
14	أحرص على معرفة أسرار الآخرين.					
15	أرحب بالأفكار المضادة لآرائي وصولاً للصواب.					
16	أحضر إلى المدرسة في الميعاد.					
17	أسخر من تساؤلات زملائي التي لا تحتاج إلى شرح وتوضيح.					
18	أعتقد إنني من الأشخاص الذين لا يفضلون نقل الأخبار عن الآخرين.					
خامسًا: التسامح:						
1	قد أتنازل عن بعض حقوقي في سبيل التسامح مع شخص آخر.					
2	استطيع أن أعفو عن خطأ أرتكب في حقي بغض النظر عن فاعله.					

3	أتقبل بصدر رحب ما يراه الآخرون في من عيوب.					
4	أرى من المهم الحفاظ على كرامة الآخرين أثناء الحديث.					
5	يسعدني التصالح مع جميع الناس حتى الذي أساءوا إلىّ.					
6	أتقبل من الآخرين اللوم دون اعتراض.					
7	لدى القدرة على احترام كرامة كل الأشخاص حتى الذين يختلفون معي.					
8	أطلب التصالح مع كل من أخطأ في حقهم.					
9	أشعر بالسعادة عندما أقوم بحل نزاع بين طرفين.					
10	الانتقام خير وسيلة لرد الإهانة والإساءة.					
سادسًا: العدالة:						
1	عند التحدث لا أتحيز لطرف من أطراف الحديث.					
2	لدى الشجاعة لإصدار الحكم بطريقة عادلة في مشكلة ما بين أقربائي وأي طرف آخر.					
3	أقف بجوار كل مظلوم حتى يأخذ حقه.					
4	عندما أقوم بالحكم في أي مشكلة فإنني أنظر إلى كل الناس باعتبارهم متساوين.					
5	أستمع إلى كل الآراء قبل أن إصدار حكمي.					
6	أشهد بالصدق إذا تم استدعائي للشهادة في موقف ما.					
7	أرى أن التعصب لفكرة معينة ـ حتى لو كانت صحيحة ـ تجعلني إصدر أحكامًا غير عادلة.					
8	أرى أن التحيز لصالح أصحاب المناصب في المجتمع أمرًا طبيعيًا.					
9	أبحث عن الحقيقة بنفسي عن طريق التحقق من الأمور.					
10	أتجنب التدخل إذا تعرض شخص للظلم منعًا للمشاكل.					

الدرجة الكلية	التقدير

الفصل الثالث

محمد القائد الأعظم

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمدلله رب العالمين الرحمن الرحيم نحمده على رحمته لنا بالإسلام ونعمته علينا بالإيمان وتفضله علينا بالانتماء إلى دين سيد الأنام سي ظدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله الأبرار وصحابته الكرام.

القيادة من خلال حجة الوداع:

أود أن أنبه إلى أن سيرته عليه الصلاة والسلام العطرة في مختلف أبوابها مرجع ثرى وثر للقيادة بجوانبها المتنوعة من رسم الخطط والاستراتيجيات القريبة والبعيدة.

إلا أن أحاديث حجة الوداع هي أحاديث أحكام في معظم ما جاء فيها فهي من نوع البلاغ الذي تحدث عنه القرافي وليست من تصرفات الإمامة "القيادة" كتلك الأحاديث الواردة في باب الجهاد مثلا بالمفهوم القرافي بيد أن ملامح التصرفات القيادية يمكن أن تستشف من خلال التصرفات الاجرائية وبخاصة في علاقة القائد مع الأتباع ومن خلال الكف عن فعل أو التشجيع على عمل أو التسامح فيه ومن طريق أستكناه المقاصد الأصلية والتبعية لفعل أو كف أو لتقرير.

وبناء على الطلب فإن خطتنا كالتالي:

أولاً: ننقل حديث جابر الطويل عن حجة الوداع.

ثانيًا: تعريف للقيادة واندارج هذا المفهوم في تنوع أوصاف تصرفات النبي ﷺ كما صنفها الشهاب القرافي.

ثالثًا: معالم القيادة في أحاديث حجة الوداع.

حديث جابر ﷺ:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِى شَيْبَةَ وَإِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ جَمِيعًا عَنْ حَاتِمٍ ـ قَالَ أَبُو بَكْرٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ الْمَدَنِىُّ ـ عَنْ جَعْفَرِ بْنِ مُحَمَّدٍ عَنْ أَبِيهِ قَالَ دَخَلْنَا عَلَى جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ فَسَأَلَ عَنِ الْقَوْمِ حَتَّى انْتَهَى إِلَىَّ فَقُلْتُ أَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَلِىِّ بْنِ حُسَيْنٍ. فَأَهْوَى

بِيَدِهِ إِلَى رَأْسِى فَنَزَعَ زِرِّى الأَعْلَى ثُمَّ نَزَعَ زِرِّى الأَسْفَلَ ثُمَّ وَضَعَ كَفَّهُ بَيْنَ ثَدْيَىَّ وَأَنَا يَوْمَئِذٍ غُلاَمٌ شَابٌّ فَقَالَ مَرْحَبًا بِكَ يَا ابْنَ أَخِى سَلْ عَمَّا شِئْتَ.

فَسَأَلْتُهُ وَهُوَ أَعْمَى وَحَضَرَ وَقْتُ الصَّلاَةِ فَقَامَ فِى نِسَاجَةٍ مُلْتَحِفًا بِهَا كُلَّمَا وَضَعَهَا عَلَى مَنْكِبِهِ رَجَعَ طَرَفَاهَا إِلَيْهِ مِنْ صِغَرِهَا وَرِدَاؤُهُ إِلَى جَنْبِهِ عَلَى الْمِشْجَبِ فَصَلَّى بِنَا فَقُلْتُ أَخْبِرْنِى عَنْ حَجَّةِ رَسُولِ اللَّهِ - ﷺ -. فَقَالَ بِيَدِهِ فَعَقَدَ تِسْعًا فَقَالَ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ - ﷺ - مَكَثَ تِسْعَ سِنِينَ لَمْ يَحُجَّ ثُمَّ أَذَّنَ فِى النَّاسِ فِى الْعَاشِرَةِ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - ﷺ - حَاجٌّ فَقَدِمَ الْمَدِينَةَ بَشَرٌ كَثِيرٌ كُلُّهُمْ يَلْتَمِسُ أَنْ يَأْتَمَّ بِرَسُولِ اللَّهِ - ﷺ - وَيَعْمَلَ مِثْلَ عَمَلِهِ فَخَرَجْنَا مَعَهُ حَتَّى أَتَيْنَا ذَا الْحُلَيْفَةِ فَوَلَدَتْ أَسْمَاءُ بِنْتُ عُمَيْسٍ مُحَمَّدَ بْنَ أَبِى بَكْرٍ فَأَرْسَلَتْ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ - ﷺ - كَيْفَ أَصْنَعُ قَالَ «اغْتَسِلِى وَاسْتَثْفِرِى بِثَوْبٍ وَأَحْرِمِى». فَصَلَّى رَسُولُ اللَّهِ - ﷺ - فِى الْمَسْجِدِ ثُمَّ رَكِبَ الْقَصْوَاءَ حَتَّى إِذَا اسْتَوَتْ بِهِ نَاقَتُهُ عَلَى الْبَيْدَاءِ نَظَرْتُ إِلَى مَدِّ بَصَرِى بَيْنَ يَدَيْهِ مِنْ رَاكِبٍ وَمَاشٍ وَعَنْ يَمِينِهِ مِثْلَ ذَلِكَ وَعَنْ يَسَارِهِ مِثْلَ ذَلِكَ وَمِنْ خَلْفِهِ مِثْلَ ذَلِكَ وَرَسُولُ اللَّهِ - ﷺ - بَيْنَ أَظْهُرِنَا وَعَلَيْهِ يَنْزِلُ الْقُرْآنُ وَهُوَ يَعْرِفُ تَأْوِيلَهُ وَمَا عَمِلَ بِهِ مِنْ شَىْءٍ عَمِلْنَا بِهِ فَأَهَلَّ بِالتَّوْحِيدِ «لَبَّيْكَ اللَّهُمَّ لَبَّيْكَ لَبَّيْكَ لاَ شَرِيكَ لَكَ لَبَّيْكَ إِنَّ الْحَمْدَ وَالنِّعْمَةَ لَكَ وَالْمُلْكَ لاَ شَرِيكَ لَكَ». وَأَهَلَّ النَّاسُ بِهَذَا الَّذِى يُهِلُّونَ بِهِ فَلَمْ يَرُدَّ رَسُولُ اللَّهِ - ﷺ - عَلَيْهِمْ شَيْئًا مِنْهُ وَلَزِمَ رَسُولُ اللَّهِ - ﷺ - تَلْبِيَتَهُ قَالَ جَابِرٌ - رضي الله عنه - لَسْنَا نَنْوِى إِلاَّ الْحَجَّ لَسْنَا نَعْرِفُ الْعُمْرَةَ حَتَّى إِذَا أَتَيْنَا الْبَيْتَ مَعَهُ اسْتَلَمَ الرُّكْنَ فَرَمَلَ ثَلاَثًا وَمَشَى أَرْبَعًا ثُمَّ نَفَذَ إِلَى مَقَامِ إِبْرَاهِيمَ - عليه السلام - فَقَرَأَ (وَاتَّخِذُوا مِنْ مَقَامِ إِبْرَاهِيمَ مُصَلًّى) فَجَعَلَ الْمَقَامَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ الْبَيْتِ فَكَانَ أَبِى يَقُولُ وَلاَ أَعْلَمُهُ ذَكَرَهُ إِلاَّ عَنِ النَّبِىِّ - ﷺ - كَانَ يَقْرَأُ فِى الرَّكْعَتَيْنِ (قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ) وَ (قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ) ثُمَّ رَجَعَ إِلَى الرُّكْنِ فَاسْتَلَمَهُ ثُمَّ خَرَجَ مِنَ الْبَابِ إِلَى الصَّفَا فَلَمَّا دَنَا مِنَ الصَّفَا قَرَأَ (إِنَّ الصَّفَا وَالْمَرْوَةَ مِنْ شَعَائِرِ اللَّهِ) «أَبْدَأُ بِمَا بَدَأَ اللَّهُ بِهِ». فَبَدَأَ بِالصَّفَا فَرَقِىَ عَلَيْهِ حَتَّى رَأَى الْبَيْتَ فَاسْتَقْبَلَ الْقِبْلَةَ فَوَحَّدَ اللَّهَ

وكَبَّرَهُ وقَالَ « لاَ إِلَهَ إِلاَّ اللَّهُ وَحْدَهُ لاَ شَرِيكَ لَهُ لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ لاَ إِلَهَ إِلاَّ اللَّهُ وَحْدَهُ أَنْجزَ وَعْدَهُ وَنَصرَ عَبْدَهُ وَهَزَمَ الأَحْزَابَ وَحْدَهُ » . ثُمَّ دَعَا بَيْنَ ذَلكَ قَالَ مثْلَ هَذَا ثَلاَثَ مَرَّات ثُمَّ نَزَلَ إِلَى الْمَرْوَة حَتَّى إِذَا انْصَبَّتْ قَدَمَاهُ في بَطْنِ الْوَادى سَعَى حَتَّى إِذَا صَعدَتَا مَشَى حَتَّى أَتَى الْمَرْوَةَ فَفَعَلَ عَلَى الْمَرْوَة كَمَا فَعَلَ عَلَى الصَّفَا حَتَّى إِذَا كَانَ آخرُ طَوَافه عَلَى الْمَرْوَة فَقَالَ « لَوْ أَنِّى اسْتَقْبَلْتُ منْ أَمْرِى مَا اسْتَدْبَرْتُ لَمْ أَسُق الْهَدْىَ وَجَعَلْتُهَا عُمْرَةً فَمَنْ كَانَ منْكُمْ لَيْسَ مَعَهُ هَدْىٌ فَلْيَحلَّ وَلْيَجْعَلْهَا عُمْرَةً » . فَقَامَ سُرَاقَةُ بْنُ مَالك بْن جُعْشُم فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّه أَلعَامنَا هَذَا أَمْ لأَبَد فَشَبَّكَ رَسُولُ اللَّه ـ ﷺ ـ أَصَابعَهُ وَاحدَةً فِى الأُخْرَى وَقَالَ « دَخَلَت الْعُمْرَةُ فِى الْحَجِّ ـ مَرَّتَيْن ـ لاَ بَلْ لأَبَد أَبَد » . وَقَدمَ عَلىٌّ منَ الْيَمَن ببُدْن النَّبىِّ ـ ﷺ ـ فَوَجَدَ فَاطمَةَ ـ ؓ ـ ممَّنْ حَلَّ وَلَبسَتْ ثيَابًا صَبيغًا وَاكْتَحَلَتْ فَأَنْكَرَ ذَلكَ عَلَيْهَا فَقَالَتْ إِنَّ أَبى أَمَرَني بهَذَا . قَالَ فَكَانَ عَلىٌّ يَقُولُ بالْعرَاق فَذَهَبْتُ إِلَى رَسُول اللَّه ـ ﷺ ـ مُحَرِّشًا عَلَى فَاطمَةَ للَّذي صَنَعَتْ مُسْتَفْتيًا لرَسُول اللَّه ـ ﷺ ـ فيمَا ذَكَرَتْ عَنْهُ فَأَخْبَرْتُهُ أَنِّى أَنْكَرْتُ ذَلكَ عَلَيْهَا فَقَالَ « صَدَقَتْ صَدَقَتْ مَاذَا قُلْتَ حينَ فَرَضْتَ الْحَجَّ » . قَالَ قُلْتُ اللَّهُمَّ إِنِّي أُهلُّ بمَا أَهَلَّ به رَسُولُكَ . قَالَ « فَإِنَّ مَعيَ الْهَدْىَ فَلاَ تَحلُّ » . قَالَ فَكَانَ جَمَاعَةُ الْهَدْى الَّذي قَدمَ به عَلىٌّ منَ الْيَمَن وَالَّذي أَتَى به النَّبىُّ ـ ﷺ ـ مائَةً ـ قَالَ ـ فَحَلَّ النَّاسُ كُلُّهُمْ وَقَصَّرُوا إِلاَّ النَّبىَّ ـ ﷺ ـ وَمَنْ كَانَ مَعَهُ هَدْىٌ فَلَمَّا كَانَ يَوْمُ التَّرْويَة تَوَجَّهُوا إِلَى منًى فَأَهَلُّوا بالْحَجِّ وَرَكبَ رَسُولُ اللَّه ـ ﷺ ـ فَصَلَّى بهَا الظُّهْرَ وَالْعَصْرَ وَالْمَغْربَ وَالْعشَاءَ وَالْفَجْرَ ثُمَّ مَكَثَ قَليلاً حَتَّى طَلَعَت الشَّمْسُ وَأَمَرَ بقُبَّة منْ شَعَر تُضْرَبُ لَهُ بنَمرَةَ فَسَارَ رَسُولُ اللَّه ـ ﷺ ـ وَلاَ تَشُكُّ قُرَيْشٌ إِلاَّ أَنَّهُ وَاقفٌ عنْدَ الْمَشْعَر الْحَرَام كَمَا كَانَتْ قُرَيْشٌ تَصْنَعُ في الْجَاهليَّة فَأَجَازَ رَسُولُ اللَّه ـ ﷺ ـ حَتَّى أَتَى عَرَفَةَ فَوَجَدَ الْقُبَّةَ قَدْ ضُربَتْ لَهُ بنَمرَةَ فَنَزَلَ بهَا حَتَّى إِذَا زَاغَت الشَّمْسُ أَمَرَ بالْقَصْوَاء فَرُحلَتْ لَهُ فَأَتَى بَطْنَ الْوَادى فَخَطَبَ النَّاسَ وَقَالَ « إِنَّ دمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ حَرَامٌ عَلَيْكُمْ كَحُرْمَة يَوْمكُمْ هَذَا في شَهْركُمْ هَذَا في بَلَدكُمْ هَذَا أَلاَ كُلُّ شَىْءٍ منْ أَمْر الْجَاهليَّة تَحْتَ

قَدَمَيَّ مَوْضُوعٌ وَدِمَاءُ الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعَةٌ وَإِنَّ أَوَّلَ دَمٍ أَضَعُ مِنْ دِمَائِنَا دَمُ ابْنِ رَبِيعَةَ بْنِ الْحَارِثِ كَانَ مُسْتَرْضِعًا فِي بَنِي سَعْدٍ فَقَتَلَتْهُ هُذَيْلٌ وَرِبَا الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعٌ وَأَوَّلُ رِبًا أَضَعُ رِبَانَا رِبَا عَبَّاسِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ فَإِنَّهُ مَوْضُوعٌ كُلُّهُ فَاتَّقُوا اللَّهَ فِي النِّسَاءِ فَإِنَّكُمْ أَخَذْتُمُوهُنَّ بِأَمَانِ اللَّهِ وَاسْتَحْلَلْتُمْ فُرُوجَهُنَّ بِكَلِمَةِ اللَّهِ وَلَكُمْ عَلَيْهِنَّ أَنْ لاَ يُوطِئْنَ فُرُشَكُمْ أَحَدًا تَكْرَهُونَهُ. فَإِنْ فَعَلْنَ ذَلِكَ فَاضْرِبُوهُنَّ ضَرْبًا غَيْرَ مُبَرِّحٍ وَلَهُنَّ عَلَيْكُمْ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَقَدْ تَرَكْتُ فِيكُمْ مَا لَنْ تَضِلُّوا بَعْدَهُ إِنِ اعْتَصَمْتُمْ بِهِ كِتَابَ اللَّهِ. وَأَنْتُمْ تُسْأَلُونَ عَنِّي فَمَا أَنْتُمْ قَائِلُونَ » . قَالُوا نَشْهَدُ أَنَّكَ قَدْ بَلَّغْتَ وَأَدَّيْتَ وَنَصَحْتَ. فَقَالَ بِإِصْبَعِهِ السَّبَّابَةِ يَرْفَعُهَا إِلَى السَّمَاءِ وَيَنْكُتُهَا إِلَى النَّاسِ « اللَّهُمَّ اشْهَدِ اللَّهُمَّ اشْهَدْ » . ثَلاَثَ مَرَّاتٍ ثُمَّ أَذَّنَ ثُمَّ أَقَامَ فَصَلَّى الظُّهْرَ ثُمَّ أَقَامَ فَصَلَّى الْعَصْرَ وَلَمْ يُصَلِّ بَيْنَهُمَا شَيْئًا ثُمَّ رَكِبَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ حَتَّى أَتَى الْمَوْقِفَ فَجَعَلَ بَطْنَ نَاقَتِهِ الْقَصْوَاءِ إِلَى الصَّخَرَاتِ وَجَعَلَ حَبْلَ الْمُشَاةِ بَيْنَ يَدَيْهِ وَاسْتَقْبَلَ الْقِبْلَةَ فَلَمْ يَزَلْ وَاقِفًا حَتَّى غَرَبَتِ الشَّمْسُ وَذَهَبَتِ الصُّفْرَةُ قَلِيلاً حَتَّى غَابَ الْقُرْصُ وَأَرْدَفَ أُسَامَةَ خَلْفَهُ وَدَفَعَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ وَقَدْ شَنَقَ لِلْقَصْوَاءِ الزِّمَامَ حَتَّى إِنَّ رَأْسَهَا لَيُصِيبُ مَوْرِكَ رَحْلِهِ وَيَقُولُ بِيَدِهِ الْيُمْنَى « أَيُّهَا النَّاسُ السَّكِينَةَ السَّكِينَةَ » . كُلَّمَا أَتَى حَبْلاً مِنَ الْحِبَالِ أَرْخَى لَهَا قَلِيلاً حَتَّى تَصْعَدَ حَتَّى أَتَى الْمُزْدَلِفَةَ فَصَلَّى بِهَا الْمَغْرِبَ وَالْعِشَاءَ بِأَذَانٍ وَاحِدٍ وَإِقَامَتَيْنِ وَلَمْ يُسَبِّحْ بَيْنَهُمَا شَيْئًا ثُمَّ اضْطَجَعَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ حَتَّى طَلَعَ الْفَجْرُ وَصَلَّى الْفَجْرَ ـ حِينَ تَبَيَّنَ لَهُ الصُّبْحُ ـ بِأَذَانٍ وَإِقَامَةٍ ثُمَّ رَكِبَ الْقَصْوَاءَ حَتَّى أَتَى الْمَشْعَرَ الْحَرَامَ فَاسْتَقْبَلَ الْقِبْلَةَ فَدَعَاهُ وَكَبَّرَهُ وَهَلَّلَهُ وَوَحَّدَهُ فَلَمْ يَزَلْ وَاقِفًا حَتَّى أَسْفَرَ جِدًّا فَدَفَعَ قَبْلَ أَنْ تَطْلُعَ الشَّمْسُ وَأَرْدَفَ الْفَضْلَ بْنَ عَبَّاسٍ وَكَانَ رَجُلاً حَسَنَ الشَّعْرِ أَبْيَضَ وَسِيمًا فَلَمَّا دَفَعَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ مَرَّتْ بِهِ ظُعُنٌ يَجْرِينَ فَطَفِقَ الْفَضْلُ يَنْظُرُ إِلَيْهِنَّ فَوَضَعَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ يَدَهُ عَلَى وَجْهِ الْفَضْلِ فَحَوَّلَ الْفَضْلُ وَجْهَهُ إِلَى الشِّقِّ الآخَرِ يَنْظُرُ فَحَوَّلَ رَسُولُ اللَّهِ ـ ﷺ ـ يَدَهُ مِنَ الشِّقِّ الآخَرِ عَلَى وَجْهِ الْفَضْلِ يَصْرِفُ وَجْهَهُ مِنَ الشِّقِّ الآخَرِ يَنْظُرُ حَتَّى أَتَى بَطْنَ مُحَسِّرٍ فَحَرَّكَ قَلِيلاً

ثُمَّ سَلَكَ الطَّرِيقَ الْوُسْطَى الَّتِى تَخْرُجُ عَلَى الْجَمْرَةِ الْكُبْرَى حَتَّى أَتَى الْجَمْرَةَ الَّتِى عِنْدَ الشَّجَرَةِ فَرَمَاهَا بِسَبْعِ حَصَيَاتٍ يُكَبِّرُ مَعَ كُلِّ حَصَاةٍ مِنْهَا مِثْلِ حَصَى الْخَذْفِ رَمَى مِنْ بَطْنِ الْوَادِى ثُمَّ انْصَرَفَ إِلَى الْمَنْحَرِ فَنَحَرَ ثَلاَثًا وَسِتِّينَ بِيَدِهِ ثُمَّ أَعْطَى عَلِيًّا فَنَحَرَ مَا غَبَرَ وَأَشْرَكَهُ فِي هَدْيِهِ ثُمَّ أَمَرَ مِنْ كُلِّ بَدَنَةٍ بِبَضْعَةٍ فَجُعِلَتْ فِي قِدْرٍ فَطُبِخَتْ فَأَكَلاَ مِنْ لَحْمِهَا وَشَرِبَا مِنْ مَرَقِهَا ثُمَّ رَكِبَ رَسُولُ اللَّهِ ـﷺـ فَأَفَاضَ إِلَى الْبَيْتِ فَصَلَّى بِمَكَّةَ الظُّهْرَ فَأَتَى بَنِى عَبْدِ الْمُطَّلِبِ يَسْقُونَ عَلَى زَمْزَمَ فَقَالَ «انْزِعُوا بَنِى عَبْدِ الْمُطَّلِبِ فَلَوْلاَ أَنْ يَغْلِبَكُمُ النَّاسُ عَلَى سِقَايَتِكُمْ لَنَزَعْتُ مَعَكُمْ». فَنَاوَلُوهُ دَلْوًا فَشَرِبَ مِنْهُ.

القيادة:

إن القيادة هي مصدر من قاد قودا وقيادة فهي فعالة مصدر مقيس في الولايات كالإمارة والولاية والخلافة وقاد كساق كلاهما تدل على تحريك موضوعها.

إلا أن القيادة تختص بجذبه من أمام وساق بحثه من الخلف وتستعمل في الماديات كما تستعمل في المعنويات فالقائد الذي يطاع ويأمر وينهي ويبرم وينقض ومنه حديث علي ﷺ: قريش قادة ذادة". أي يقودون الناس ويذودنهم وعنهم.

أما في المفهوم المعاصر:

فإن: عملية القيادة إما فعلية أو كامنة:

1ـ فالعمل الفعلي هو تحريك المنقادين بالنصح والتوجيه أمرًا ونهيًا.

2ـ والعمل الكامن وهو القدرة أو قابلية القيادة.

إن القدرة على التأثير في الآخرين تشكل جزءًا فاعلاً في "عملية القيادة" إن أولئك الذين يقودون السباق بمعنى أنهم في مقدمة المتسابقين ليس لديهم موقع "القيادة" إذا لم يكن لديهم أساسًا إمكانية التأثير على الآخرين بأي طريقة، لذا فهنالك تمايز واضح بين "إن تكون في المقدمة" وبين عملية القيادة أن" القيادة توحي بعلاقة بين السلطة وبين القدرة على توجيه الآخرين.

القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم

على العمل باختيارهم» . والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد . ومهما كان الأمر ، فان الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد .

وفيما يخص القيادة النبوية فهي طراز آخر فوق القيادات البشرية فهي المثال الأسمى والأنموذج الأعلى .

وهو عليه الصلاة والسلام القائد الأعظم والأمام الأكرم .

والقيادة إحدى صفاته وليست حصرا لكل صفاته فهو عليه الصلاة والسلام الإنسان المصطفى والنبي المجتبى بعثه الله تعالى رحمة للعالمين M ` a b c d L (الأنبياء : 107) كان يتصرف بوصف القيادة والإمامة ووصف التبليغ والدعوة ووصف القضاء والفصل في الخصومات .

ولهذا كانت تصرفاته متنوعة وأوجه تعامله متعددة لتعم الرحمة وتتسع دائرة النفع وتتم النعمة كان كل نوع من تصرفاته موسومًا بسمة لائقة به وكل جانب من جوانب معاملته موصوفًا بصفة مناسبة له فنشأت من ذلك أحكام متنوعة . في فروعها ومتعلقاتها متفقة في أصولها ونتائجها لأنها من شجرة أصلها ثابت وفرعها في السماء تؤتي أكلها كل حين بإذن ربها ، هي شجرة النبوة الباسقة القوام الوارفة الظلال والجنية الثمار العطرة الأزهار التي تنبت في الواد المقدس تعهدها عهاد سحائب الفيض القدسي لتكون كما أراد لها الملك القدوس نورا ينير الظلمات وروحًا تحيا به النفوس (وكذلك أوحينا إليك روحنا من أمرنا ما كنت تدري ما الكتاب ولا الإيمان ولكنه جعلناه نورا نهدي به من نشاء من عبادنا وإنك لتهدي إلى صراط مستقيم) .

فصلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه ما تعاقب الليل والنهار وتعانقت أغصان الأشجار بنسائم الأسحار وانقادت الأكوان لغالبات الأقدار صلاة يسلكنا بها في سلك المصلين عليه من الأبرار وينجينا بها في سفن النجاة عند خوض الغمار مع المصطفين الأخيار والمرتضين الأطهار يا حليم يا كريم يا رحمن يارحيم ياغفار .

لقد انتبه لتنوع ثمار تصرفاته وتفنن فنون أحكامه لفيف من العلماء والفقهاء ومنهم

العالم الفقيه شهاب الدين القرافي رحمه الله تعالى فقال ـ في الفرق السادس والثلاثين بين قاعدة تصرفه ﷺ بالقضاء وبين قاعدة تصرفه بالفتوى وهي التبليغ وبين قاعدة تصرفه بالإمامةـ: اعلم أنَّ رسولَ الله هو الإمامُ الأعظم والقاضي الأحكم والمفتي الأعلم فهو إمام الأئمة وقاضي القضاة وعالم العلماء فجميع المناصب الدينية فوضها الله تعالى إليه في رسالته وهو أعظم من كل من تولى منصبًا منها في ذلك المنصب إلى يوم القيامة فما من منصب دينيٍّ إلا وهو متصف به في أعلى رتبة غير أن غالب تصرفه بالتبليغ؛ لأنَّ وصفَ الرسالة غالبٌ عليه ثم تقع تصرفاته منها ما يكون بالتبليغ والفتوى إجماعًا، ومنها ما يجمع الناسُ على أنه قضاءٌ، ومنها ما يجمع الناسُ على أنَّه بالإمامة، ومنها ما يختلف العلماءُ فيه لتردده بين رتبتين فصاعدًا فمنهم من يغلب عليه رتبة ومنهم من يغلب عليه أخرى، ثم تصرفاته بهذه الأوصاف تختلفُ آثارها في الشريعة فكل ما قاله أو فعله على سبيل التبليغ كان ذلك حكمًا عامًا على الثقلين إلى يوم القيامة فإنْ كان مأمورًا به أقدم عليه كل أحد بنفسه وكذلك المباح، وإنْ كان منهيًا عنه اجتنبه كل أحد بنفسه، وكل ما تصرف فيه عليه السلام بوصف الإمامة لا يجوز لأحد أنْ يقدم عليه إلا بإذن الإمام اقتداء به عليه السلام؛ ولأنَّ سبب تصرفه فيه بوصف الإمامة دون التبليغ يقتضي ذلك، وما تصرف فيه بوصف القضاء لا يجوز لأحد أن يقدم عليه إلا بحكم حاكم اقتداء به؛ ولأن السبب الذي لأجله تصرف فيه بوصف القضاء يقتضي ذلك، وهذه هي الفروق بين هذه القواعد الثلاث[1].

وعلق عليه ابن الشاط بقوله: وتحرير الفرق بين القواعد الثلاث وبينها وبين الرسالة هو أن المتصرف في الحكم الشرعي إما أن يكون تصرفه فيه بتعريفه وإما أن يكون بتنفيذه فإن كان تصرفه فيه بتعريفه فذلك هو الرسول إن كان هو المبلغ عن الله تعالى وتصرفه هو الرسالة وإلا فهو المفتى وتصرفه هو الفتوى وإن كان تصرفه فيه بتنفيذه فإما أن يكون تنفيذه ذلك بفصل قضاء وابرام وامضاء فذلك هو القاضى وتصرفه هو القضاء وإما أن لا يكون تنفيذه ذلك بفصل قضاء وإبرام وإمضاء فذلك هو الإمام وتصرفه هو الإمامة. (ابن الشاط 1/ 206)

(1) القرافي الفروق 1/ 205.

ولخص هذا الفرق مفتي المالكية بمكة الشيخ محمد علي بن الحسين المالكي في تهذيب الفروق.

ولكن القرافي في كتابه "الإحكام" كر على التفصيل في التصرفات النبوية وادعى أن الإمامة ـ الممارسة الفعلية التنفيذية لشئون الحكم ـ ليست جزء من ماهية الرسالة.

ولأنه اعتبر أن ماهية الرسالة هي تكليف بتبليغ الوحي قائلا: وأما تصرفه ﷺ بالإمامة فهو وصف زائد على النبوة والرسالة والفتيا والقضاء لأن الإمام هو الذي فوضت إليه السياسة العامة في الخلائق وضبط معاقد المصالح ودرء المفاسد في ردع الجناة وقتل الطغاة وتوطين العباد في البلاد إلى غير ذلك مما هو من هذا الجنس.

وأطال النفس في ذلك ليقول: وأما الرسالة فليس يدخل فيها إلا مجرد التبليغ عن الله تعالى وهذا المعنى لا يستلزم أنه فوض إليه السياسة العامة فكم من رسل الله تعالى على وجه الدهر قد بعثوا بالرسائل الربانية ولم يطلب منه غير التبليغ لإقامة الحجة على الخلق من غير أن يؤمروا بالنظر في المصالح العامة.

قلت: إنه لا يظهر لي ما ذهب إليه القرافي رحمه الله تعالى من كون الإمامة خارج مفهوم الرسالة لأنه إذا كانت الإمامة من واجبات الدين وفروضه عند التمكين فكيف تكون خارجة عن الرسالة ثم إن التنفيذ والتطبيق للعدل في حياة الناس وهو مقتضى الإمامة هو في حقيقته طريق من طرق التبليغ قصارى ما يكون أن الرسالة الخاتمة تنوعت وسائلها وتعددت مخارجها ومداخلها بتنوع المهمات والمسئوليات مصداقًا لقوله تعالى: L : 9 8 7 6M (المزمر: 5) وإذا كان عدد كبير من المرسلين عليهم الصلاة والسلام إنما يقومون بتبليغ الدعوة إلى الناس فيأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر فمن شاء ائتمر ومن شاء امتنع ويأمرون باطعام الجياع وكسوة العراة فمن شاء أنفق ومن شاء أوكى وأمسك.

فإن سيدنا محمدًا عليه الصلاة والسلام كان عليه أن يغير الظلم ويحل مكانه حقائق العدل والإحسان وأن يطعم الجياع ويفك العاني ويغني المحتاج.

ولهذا فإن مهمة الدعوة والتبليغ التي تشمل معه أخوانه المرسلين ليست مهمته

الوحيدة وإنما مهمة تغيير العالم بالدعوة والبلاغ وإقامة القسط بين الناس حتى يقوم الناس بالقسط فهو سيد الزهاد وإمام العباد ومعلم العلماء ومؤدب الأمراء ومبين سبيل الحكم والقضاء. M + , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 L (الأحزاب 45، 46).

بهذا نفهم لماذا كان هذا العنوان مقبولا في حقه عليه الصلاة والسلام ففي مجلسه الكريم ومن مدرسته العظيمة تخرج القادة من أمثال الخلفاء، وقادة الجيوش من أمثال خالد وأبي عبيدة وسعد والقضاة كعلي ومعاذ وابن مسعود وأبي هريرة، والزهاد من أمثال أبي ذر. وكان يوجه كل واحد إلى ما يصلحه : يا أباذر إنك رجل ضعيف فلا تولين على اثنين.

وكلهم من رسول الله ملتمس   غرفا من البحر أو رشفًا من الديم.

ففي شخصه الكريم تجمعت كل الصفات وعلى عاتقه الشريف تحمل كل المسئوليات.

وليس على الله بمستنكر   أن يجمع العالم في واحد

ويمكن أن اختصر وسائل القيادة النبوية في: أسوة حسنة وسلوك به يقتدى وجماعة تنقاد بالطاعة وأهداف يسعى لتحقيقها وغايات يتحرك لبلوغها وأمر يهدي إلى الطريق الأمثل ونهي يصد عن السبيل الأرذل. M **لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ** . . . L (الأحزاب: 21).

M . . . p q r s t u v w ... L (الحشر: 7) ولله در البصيري عندما يقول: نبينا الآمر الناهي فلا أحد   أبر في قول لا منه ولا نعم M r s t u v w x y ... L (النساء: 64)

الغاية:

M **يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسْتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ** µ . . . L (الأنفال: 24)

فاشعر في أول الآية بأن الاستجابة لله هي الاستجابة للرسول وأعاد الضمير على الرسول فهو داع إلى الله بإذنه.

والغاية هي: الحياة بكل ما تتضمنه هذه الكلمة من مدلول عظيم من إحياء القلوب والأجساد وانعاش النفوس والأرواح وصلاح الدنيا وفلاح الآخرة.

معالم القيادة في حجة الوداع:

إن الحج وإن كان من نوع العبادات وما سماه القرافي بالتبليغ الذي لا يظهر فيه أثر تصرفات الإمامة إلا أننا مع ذلك سنلمح من خلاله نماذج رفيعة للقيادة تتضمن مقاصد سامية ومبادئ عالية لتعليم القواد وتكوين الرواد ولنستند على حديث جابر الطويل في صفة حجه عليه الصلاة والسلام برواية مسلم وغيره من الأحاديث.

1. استعمال الإعلام لتعبئة الناس:

" ثم أذن في الناس في العاشرة أنه حاج فقدم المدينة بشر كثير كلهم يلتمس أن يأتم برسول الله ﷺ " .

إن هذه العبارة إذا ترجمت بلغة العصر كانت توازي صدور بيان ونشره في مختلف وسائط الإعلام إلى الجمهور يحثهم على التهيؤ لحضور مؤتمر كبير لتلقي تعليمات مصيرية فهرع الناس رجالاً ونساء شيوخًا وشبانًا حتى الأطفال الصغار كان لهم نصيبهم، ألهذا حج؟ قال: نعم ولك أجر.

إن أهم صفة من صفات القائد هي تحريك الأتباع نحو الأهداف المرسومة مهما كان نوعها عن طريق الاقناع والاشراك والاعلام والصدق والمثال والقدوة.

وقد كانت كلها من صفاته عليه الصلاة والسلام فهو القائد الذي يقنع ببيانه وصدق لهجته ووضوح حجته.

وهو الذي يشرك الناس في الرأي ويستشيرهم إذا لم يرد وحي قاطع تلك إحدى الصفات البارزة في سيرته ففي بدر عقد مجلس شورى قبل الدخول في المعركة الفاصلة.

واستعمل وسيلة الإعلام الصادق حيث أحاطهم علمًا بعدد العدو وما هم مقدمون

عليه وتركهم كلا يفيض في شرح رأيه فمنهم من حذر من المضي في الحملة ومنهم من أيد الإقدام على المعركة وكان رأي هؤلاء هو الغالب فحينذ اتخذ القرار وبشرهم عليه الصلاة والسلام بحسن عاقبة الأمر.

وفي موضوعنا كان إعلام الناس بحجه عليه الصلاة والسلام قبل موعد الحج والتنبيه على أهمية الخروج معه خير وسيلة لتعبئة جماهير الأمة حتى يشهدوا هذه الحجة التاريخية التي لم تشهدها ولن تشهدها الإنسانية حجة التعليم وحجة التمام وحجة الوداع وحجة الإسلام وحجة البلاغ.

قال النووي: قوله (ثم أذن في الناس في العاشرة أن رسول الله ﷺ حاج) معناه أعلمهم بذلك وأشاعه بينهم ليتأهبوا للحج معه ويتعلموا المناسك والأحكام ويشهدوا أقواله وأفعاله ويوصيهم ليبلغ الشاهد الغائب وتشيع دعوة الإسلام وتبلغ الرسالة القريب والبعيد وفيه أنه يستحب للإمام إيذان الناس بالأمور المهمة ليتأهبوا. (8/ 172)

ولهذا وصف جابر في حديثه كثرة الناس بأنهم كانوا مد البصر بين يديه من الجهات الأربع من حوله عليه الصلاة والسلام من بين يديه ومن خلفه وعن يمينه وعن شماله ولم يتفق على عدد من حضرها إلا أنه يزيد على مائة ألف نسمة فهل كان مائة وعشرين أو ثلاثين.

2. ترك مساحة للاجتهاد وتشجيع المبادرة:

" وأهل الناس بهذا الذي يهلون به فلم يرد رسول الله ﷺ عليهم شيئا منه ولزم رسول الله ﷺ تلبيته " .

قال القاضي عياض: فيه إشارة إلى ما روى من زيادة الناس في التلبية من الثناء والذكر كتلبية عمر لبيك ذا النعماء والفضل.

وزيادة ابن عمر: والخير بيدك والرغباء إليك. واستحب الاقتصار على تلبيته عليه الصلاة والسلام. (النووي 8/ 174)

وكذلك ما ورد في حديث عبد الله بن عمر عند مسلم غدونا مع رسول الله ﷺ من

منى إلى عرفات منا الملبي ومنا المكبر. وفي رواية أخرى "عنده" منا المكبر ومنا المهلل فلا ينكر عليه وكان يكبر المكبر فلا ينكر عليه.

وفي الرواية الأخرى: فمنا المكبر ومنا المهلل ولا يعيب أحدنا على صاحبه.

ـ عَنْ عَبْد اللَّه بْن عَبْد اللَّه بْن عُمَرَ عَنْ أَبِيه قَالَ غَدَوْنَا مَعَ رَسُول اللَّـه ـ ﷺ ـ مِـنْ مِنًـى إِلَى عَرَفَات مِنَّا الْمُلَبِّى وَمِنَّا الْمُكَبِّرُ.

وَحَدَّثَنِى مُحَمَّدُ بْنُ حَاتِم وَهَارُونُ بْنُ عَبْد اللَّه وَيَعْقُوبُ الدَّوْرَقِىُّ قَـالُوا أَخْبَرَنَـا يَزِيـدُ بْنُ هَارُونَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ الْعَزِيز بْنُ أَبِى سَلَمَةَ عَنْ عُمَرَ بْن حُسَيْن عَنْ عَبْد اللَّه بْن أَبِى سَلَمَةَ عَنْ عَبْد اللَّه ابْن عَبْد اللَّه بْن عُمَرَ عَنْ أَبِيه قَالَ كُنَّا مَعَ رَسُول اللَّـه ـ ﷺ ـ فِـى غَـدَاة عَرَفَـةَ فَمِنَّا الْمُكَبِّرُ وَمِنَّا الْمُهَلِّلُ فَأَمَّا نَحْنُ فَنُكَبِّرُ قَالَ قُلْتُ وَاللَّه لَعَجَبًا مِنْكُمْ كَيْفَ لَمْ تَقُولُـوا لَـهُ مَاذَا رَأَيْتَ رَسُولَ اللَّه ـ ﷺ ـ يَصْنَعُ.

وَحَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ يَحْيَى قَالَ قَرَأْتُ عَلَى مَالك عَنْ مُحَمَّد بْن أَبِى بَكْر الثَّقَفِىِّ أَنَّهُ سَـأَلَ أَنَسَ بْنَ مَالك وَهُمَا غَادِيَان مِنْ مِنًى إِلَى عَرَفَةَ كَيْفَ كُنْـتُمْ تَـصْنَعُونَ فِـى هَـذَا الْيَـوْم مَـعَ رَسُول اللَّه ـ ﷺ ـ فَقَالَ كَانَ يُهِلُّ الْمُهِلُّ مِنَّا فَلاَ يُنْكَرُ عَلَيْـه وَيُكَبِّـرُ الْمُكَبِّـرُ مِنَّـا فَـلاَ يُنْكَـرُ عَلَيْه.

وَحَدَّثَنِى سُرَيْجُ بْنُ يُونُسَ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّه بْنُ رَجَاء عَنْ مُوسَى بْن عُقْبَةَ حَدَّثَنِى مُحَمَّـدُ بْنُ أَبِى بَكْر قَالَ قُلْتُ لأَنَس بْن مَالك غَدَاةَ عَرَفَةَ مَا تَقُولُ فِى التَّلْبِيَة هَذَا الْيَوْمَ قَـالَ سِـرْتُ هَذَا الْمَسِيرَ مَعَ النَّبِىِّ ـ ﷺ ـ وَأَصْحَابِه فَمِنَّا الْمُكَبِّرُ وَمِنَّـا الْمُهَلِّـلُ وَلاَ يَعِيـبُ أَحَـدُنَا عَلَـى صَاحِبِه.

وكذلك فإنه ما سئل عن عمل قدم أو أخر إلا قال: أفعل ولا حرج.

كل ذلك يدل على إفساح المجال للاجتهاد وأن ترك الشارع لا يـدل علـى الحظـر ولا على الكراهة بل أنه يدل على أن ما فعله وواظب عليه هو الأولى لكن لا إنكار في فعل ما تركه على ما وصفنا من اندراجه ضمن السياق العام والأصل المتبع والمنهج الفسيح وهـو في حالة التلبية تعظيمه سبحانه وتعالى وتكبيره.

ومن هنا يقول ابن قدامة في طواف الأسابيع دون أن يتخللها ركوع وكونه ﷺ لم يفعله لا يدل على الكراهة. ويقول ابن حزم: ولم يصم ﷺ شهرا كاملا ولا خلاف في جواز ذلك.

وفي هذا تندرج عشرات المسائل مما يسمى ببدع الترك التي يختلف فيها العلماء حيث اعتبرها بعضهم كالشاطبي زيادة في الدين لقيام الموجب وعدم الفعل.

واعتبرها البعض الآخر مرغوبة لاندراجها تحت الدليل العام كالسبكي وأبي سعيد ابن لب شيخ الشاطبي.

والذي نراه أنها لو ضبطت بجملة من المعايير ككونها لا تنضاف إلى عبادة لا تتجزء كإضافة ركعة إلى الصلاة أو ركن إلى الحج ولا يحدد لها مقدار معين من الثواب ولا توصف بحكم من أحكام الشرع كالوجوب مثلا أو السنية إلا بدليل خاص إذ أن تحديد ماهية كل عبادة وتقدير الثواب وتحديد الأحكام يرجع إلى الشارع ويبقى الفعل خاضعًا لعموم الأدلة كما حققه القرافي وشيخه العز بن عبد السلام وغيرهما من الشافعية ومتأخرو المالكية وقد حققنا المسألة في كتاب "المقاصد".

3ـ ضرب القائد المثل بنفسه وأقاربه في النصيحة وتطبيق الأوامر الشاقة التي تصعب على نفوس الرعية وذلك في وضع دماء الجاهلية ورباها.

ويعلق النووي على قوله عليه الصلاة والسلام ألا كل شيء من أمر الجاهلية تحت قدمي موضوع ودماء الجاهلية موضوعة وإن أول دم أضعه من دمائنا دم ابن ربيعة بن الحارث... إلى قوله: وربا الجاهلية موضوع وأول ربا أضعه ربانا ربا العباس بن عبدالمطلب فإنه موضوع كله".

قائلا: وأن الإمام وغيره ممن يأمر بمعروف أو ينهي عن منكر ينبغي أن يبدأ بنفسه وأهله فهو أقرب إلى قبول قوله وإلى طيب نفس من قرب عهده بالإسلام. (8/ 182)

فهو عليه الصلاة والسلام بدأ بدم ابن عمه وهو ابن ربيعة بن الحارث بن عبد المطلب فأبطل دمه قطعًا لدابر أحقاد الجاهلية وترات الحروب وبدأ بإسقاط الديون المتراكمة

لعمه العباس بن عبد المطلب على الناس جراء المعاملات الربوية ليكون ذلك محل القدوة ومناط الأسوة.

4. النظر في مئالات الأمور وعواقب التصرفات:

إن هذه القاعدة من أهم القواعد السياسية والحكم حتى قال بعضهم إن السياسة هي النظر في عواقب الأمور وعبر عنها الفقهاء تارة بقاعدة " الذرائع " وتارة بالنظر في المئالات في الأقوال والأفعال كالشاطبي.

والذي يعنينا هو ما أشارت إليه بعض المواقف في هذه الحجة: فلولا أن يغلبكم الناس على سقايتكم لنزعت معكم " .

" لولا حدثان عهد قومك بالجاهلية لنقضت الكعبة ثم لبنيته على أساس إبراهيم " .

إن القائد وهو يتخير أفضل القرارات ويلتمس أكثرها تحقيقًا للمصالح الدينية والدنيوية يجب عليه أن يتصور نتيجة ذلك العمل وعاقبة ذلك التصرف وردود فعل الجمهور التي قد تكون سلبية وعكسية وهو بذلك يحسن وزن المصالح والمفاسد ويتعامل مع الحاضر بعين المستقبل.

5. النظام والسكينة:

إن النظام هو أساس كل حضارة راشدة والعنصر الفعال في كل مشروع ناجح، وعبادة الحج بطبيعتها عبادة منتظمة وقد كان ارتباط الصحابة بأفعال النبي ﷺ وحركاته وسكناته وانخراطهم في الإقتداء به مسطرة النظام ولهذا يقول جابر: وما عمل به من شيء عملنا به" . وقال: " كلهم يلتمس لأن يأتم برسول الله ﷺ.

ومع ذلك فقد كان عليه الصلاة والسلام يذكر السكينة السكينة حتى لا تفيض الحماس "ليس البر بالايضاع" أي السرعة في السير.

وحديث ابن عباس: وذلك أن الناس إنما كانوا يأتون أرسالا . . . إلى آخر الحديث في كتاب " الاستذكار" إنهم يتقدمون إليه أفواجًا أفواجًا وذلك دليل على النظام.

6. مركز القيادة يجب أن يكون بارزًا ومكان القائد يجب أن يكون معروفًا:

ونرى الحالتين: أولاً في أمره ﷺ قبل التوجه إلى عرفات بأن تضرب له قبة بنمرة" . لتكون مقرًا له قبل أن يتوجه إلى جبل الرحمة.

وإن كان شراح الحديث لم يروا في ذلك إلا أنه للاستظلال والاستكنان من الحر فإني أرى فيه إشارة إلى أهمية إقامة مقر للقيادة فلو كان لمجرد الاستظلال فإنه ربما لم يكن أمر بذلك بيوم قبل وصوله إلى المكان ولرتبه على عجل عندما يصل إلى المقر.

أما بالنسبة لمكان القائد فإن طوافه عليه الصلاة والسلام راكبًا هو من باب ظهور القائد للناس ليستجيب لطلباتهم وليجيب على تساؤلاتهم.

ولهذا فسر راوي الحديث ذلك بتفسيرين أولهما: ليشرف على الناس أي ليكون على شرف في مكان مرتفع يسمح للناس بتمييزه حتى يستفتوه كما أشار إليه جابر حين علل طوافه راكبًا بقوله: ليراه الناس وليشرف وليسألوه" .

والتفسير الثاني: ليتجنب ازدحام الناس عليه الذين قد يحملهم الشوق والمحبة أن يتدافعوا حول شخصه فيؤذى بعضهم بعضًا ويضطر الصحابة لدفعهم وصرفهم وهو عليه الصلاة والسلام لا يسمح بضرب الناس بين يديه ولا بصرفهم عن حضرته الشريفة وهذا تفسير أم المؤمنين عائشة ﵂ قائلة: كراهية أن يُضرب عنه الناس أو يصرف عنه. ولهذا يقول النووي إن كلا الروايتين صحيحة من جهة المعنى.

الرفق بالضعاف وعدم إغفالهم في الخطة العامة: وعليه يدل تقديمه للضعفة وللنساء والولدان دون إلزامهم بالمبيت في منى.

الحرص على إيصال التوجيه والتعليم إلى كل أحد والتأكيد من خلال رفع الصوت ومن خلال اتخاذ مبلغين.

ويدل عليه ما ورد أنه عليه الصلاة والسلام كان يرفع صوته وأحيانا يتطاول على دابته لاسماع الناس ومع ذلك فكان له مبلغ عنه يرفع صوته لابلاغ الناس.

شرح تصرفات قد تصعب على النفوس من جراء أمر أو توجيه: وفي هذا يندرج

قوله لما صعب على الناس التحلل " لولا أني سقت الهدي لجعلتها عمرة" . وقوله : وقفت هنا وعرفات كلها موقف" . "نحرت هنا ومنى كلها. . . "

تشجيع القائمين على خدمة المجتمع والحجيج كالرعاة وأصحاب السقاية بالتيسير عليهم باعفاء الرعاة وأهل السقاية من المبيت بمنى .

وكل ما تقدم يدل على ضرورة القيادة في جوانب الحياة المختلفة دينية أو مدنية طبقًا للعنوان الأصلي وإن كانت القيادة النبوية لا توصف إلا بكونها دينية ولكن طبقًا لمفهوم الدين الشامل .

وأخيرًا : فإن خطب حجة الوداع وما جاء فيها من الوصايا هي عمل قيادي رائع لعلكم سمعتم ممن قادة في العالم تحضر آجالهم فينصرفون عن أحوال أممهم ومستقبل شعوبهم ويشتغلون بأنفسهم ويهتمون بها ، إلا أنه من النادر أن يهتم القائد بأمور الناس وهو يودعهم لقد جاءت تلك الإشارات معبرة لا أدري لعلى لا ألقاكم بعد عامي هذا . . لعلكم لا تروني . .

إنها الشفقة العظيمة على الأمة : وَيْحَكُمْ ـ أَوْ قَالَ وَيْلَكُمْ ـ لاَ تَرْجِعُوا بَعْدِى كُفَّارًا يَضْرِبُ بَعْضُكُمْ رِقَابَ بَعْضٍ » كما في الصحيح .

. . إن دماءكم وأموالكم عليكم حرام .

ويقول ابن عمر نزلت إذا جاء نصر الله أوسط أيام التشريق فعرف رسول الله ﷺ أنه الوداع فخطب الناس خطبة أمرهم فيها ونهاهم .

وهكذا تعلم خلفاؤه فكانوا رابطي الجأش يديرون أمر الرعية وهم على فراش الموت .

ولقد انبهر بعض المنصف من المستشرقين لما قرأوا شيئا من سيرته فتحدثوا بإعجاب ونذكر مقتطفات فقد قال عنه المستشرق الألماني سانت هيلر : كان محمد رئيسًا للدولة وساهرا على حياة الشعب وحريته وكان يعاقب الأشخاص الذين يجترحون الجنايات حسب أحوال زمانه وأحوال تلك الجماعات الوحشية التي كان يعيش النبي بين

ظهرانيها فكان النبي داعيا إلى ديانة الإله الواحد وكان في دعوته هذه لطيفًا ورحيمًا حتى مع أعدائه وإن في شخصيته صفتين هما من أجلّ الصفات التي تحملها النفس البشرية وهما العدالة والرحمة . (الشرقيون وعقائدهم)

وفي كلمة لبرنارد شو : إن العالم أحوج ما يكون إلى رجل في تفكير محمد هذا النبي الذي وضع دينه دائمًا موضع الاحترام والإجلال فإنه أقوى دين على هضم جميع المدنيات خالدًا خلود الأبد وإني أرى كثيرًا من بني قومي قد دخلوا هذا الدين على بينة وسيجد هذا الدين مجاله الفسيح في هذه القارة "يعني أوروبا" إنّ رجال الدين في القرون الوسطى ونتيجة للجهل أو التعصب قد رسموا لدين محمد صورة قاتمة لقد كانوا يعتبرونه عدوا للمسيحية لكنني اطلعت على أمر هذا الرجل فوجدته أعجوبة خارقة وتوصلت إلى أنه لم يكن عدوا للمسيحية بل يجب أن يسمى منقذ البشرية وفي رأيي أنه لو تولّى أمر العالم اليوم لوفق في حل مشكلاتنا بما يؤمن السلام والسعادة التي يرنو البشر إليها" .

الفصل الرابع

القيادة الذكية ومواجهة مشاكلات الموهوبين والمتفوقين والمتميزين والمبتكرين

القيادة الذكية ومواجهة مشاكلات الموهوبين والمتفوقين والمبتكرين

إن من يطلع على خصائص وسمات المتفوقين والموهوبين و ما يتميزون به من قدرات ومواهب، يعتقد أنهم جميعًا لديهم من القدرة والمهارة ما يؤهلهم ويمكـنهم مـن التعـرف على مشاكلهم وإيجاد الحلول لها والتغلب عليها، وتحقيق التكيف مـع محيطهـا سـواء في الأسرة أو المدرســة أو محيط العمل أو في المجتمع ككل. وقد يعتبر الـبعض أن الإرشـاد والتوجيه لهـؤلاء المتفــوقين والموهــوبين لا يشــكل ضــرورة أو عـــاملاً هامًـا ينبغـي مراعاته وذلك لما يتمـيزون بـه مـن قــدرات عالـية. ولكن الأبحاث والدراسات أثبتـت عكس هذه المقولة (Hollingsworth, 1942) (Gross, 1993, 1992) (Silverman, 1993) (Davis & Rim, 1998).

إن الأطفال المتفوقين والموهـوبين منـذ اكتـشافهم سـواء كـانوا في الطفولـة المبكـرة أو خلال مراحل نموهم و دراستهم الأولية وما يليهـا مـن مراحـل، هـم بـأمس الحاجـة إلى التعرف على مشاكلهم، وانفعالاتهم (Exum, 1983) (Renzulli, 1991). وهم أكثر عرضة للمـشاكل النفـسية والاجتماعيـة، ممـا يـستدعي حتميـة وجـود بـرامج التوجيـه والإرشاد، وذلك للتغلب على تلك المشاكل سواء كانت معرفية أو اجتماعية أو نفسية، ناتجة من المحيطين بهؤلاء المتفوقين والموهوبين أو نابعة من صراعاتهم الداخلية (Webb, Meckstroth & Tolan, 1982).

من هنا جاء الاهتمام بأهمية وجود برامج الإرشاد والتوجيه لتقديم الرعايـة والمتابعـة لفئة المتفوقين والموهوبين، لكي يتعرفـوا عـن قـرب علـى مـشاكلهم وكيفيـة مواجهتهـا وإيجاد الحلول المناسبة، ومعالجتهـا لتحقيـق التوافـق النفـسي والاجتمـاعي والأكـاديمي والمهني. إن مجال الإرشاد والتوجيه لموضوع هام وحيـوي للطلبـة العـاديين بـشكل عـام

وللطلبة المتفوقين والموهوبين بشكل خاص. وتظهر الحاجة الماسة لتطبيقه خلال عملية الكشف والتعرف على الطلبة المتفوقين والموهوبين، وعند تطبيق مختلف البرامج سواء كانت إثرائية أو برامج تسريع أو برامج خاصة. إن البرامج الإرشادية والتوجيهية هي مطلب ضروري ليس للطلبة المتفوقين والموهوبين فحسب، ولكن للمحيطين بهم من معلمين وأولياء أمور وزملاء. ومحاولة التوصل إلى كل ما يحيط بهم من مشكلات تتعلق بالنمو بمختلف أشكاله أو مشاكل نفسية وانفعالية، أو اجتماعية تتعلق بعلاقتهم بمن يحيط بهم من زملاء وأهالي، أو مشكلات معرفية ترتبط بالمناهج والمقررات الدراسية التي تشكل إشكالية كبيرة للمتفوقين والموهوبين من حيث عدم مراعاتها لخصائصهم المعرفية واعتمادها وبشكل واضح على أسلوب التلقين والحفظ للمعلومات واستعادتها، أكثر من استخدام مختلف أنواع التفكير، كل هذه الموضوعات تتطلب الإرشاد والتوجيه لجميع الأطراف المعنية. ومحاولة إيجاد برامج إرشادية وتوجيهية لتحقيق النمو المتوازن والمتكامل للطالب، في جميع الجوانب الأكاديمية، والنفسية، والاجتماعية والمهنية. وذكر كل من مون (**Moon, 2003**) وكولنجيلو (**Colangelo, 1997**)، وديلزلي (**Delisely, 1992**) أن التعرف على مشاكل المتفوقين والموهوبين ومن ثم إرشادهم وتوجيههم، لابد أن يكون من أهم الأولويات المرافقة لجميع برامج المتفوقين والموهوبين. وأكد كل من هولينجوورث (**Hollingsworth, 1942**) وويب، مكستوروث وتولان (**Webb & Meckstroth, Tolan, 1982**)، وجروس (**Gross, 1992, 1993**) على أهمية التعرف على مشاكل المتفوقين والموهوبين قبل وأثناء وبعد تطبيق البرامج وذكروا أنه كلما كان التفوق أو الموهبة لدى تلك الفئة مرتفعة إلى مستوى عال، فإن المشكلات تتضح بشكل أكبر وتتطلب مزيداً من الإرشاد والتوجيه ويصبح بالتّالي ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها.

مشكلات المتفوقين والموهوبين:

نؤكد ثورة السيلفرمان أن الأفراد المتفوقين والموهوبين قد يشتركون في مشكلات وخصائص جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية، قد تظهر عليهم تلك المشاكل في وقت مبكر ويمكن ملاحظتها من خلال التعامل معهم، وقد تختلف حدة هذه المشكلات تبعًا

لتأثير الظروف المحيطة ومدى تعددها واشتراكها للتسبب في وجود مشكلة أو عدة مشاكل، فالعوامل الأسرية والمدرسية وتأثير الزملاء والمجتمع المحيط بهم، كلها عوامل مؤثرة في تركيز التأثير للمشاكل أو التخفيف من حدتها ولكن يجب التنويه، أن عينة المتفوقين والموهوبين هي عينة غير متجانسة، كما ذكرنا سابقًا في خصائصها وسماتها وكذلك في مشاكلها. والتي تختلف باختلاف البيئة المحيطة بالمتفوقين والموهوبين، فليس التفوق والموهبة سببًا أو عاملاً في حدوث المشاكل، فكثير من المتفوقين والموهوبين يتميزون بصحة وتوافق نفسي واجتماعي ويشعرون بالسعادة والرضا (Terman, 1925, 1936).

وقبل التطرق إلى بعض مصادر تلك المشكلات والعوامل المؤثرة والتي قد تكون سببًا في حدوثها، نورد بعض المشكلات للموهوبين والمتفوقين الشائعة والتي أوردتها العديد من الدراسات العربية والأجنبية فريمان (Freeman, 1981, 1991)، كولنجلو (Colangelo, 2003)، مون (Moon, 2003)، بيتشوشكي (Piechwski, 2003)، سيلفرمان (Silverman, 1993, 1994,1997)، وغيرها من الدراسات. وسوف يتم تجسيد بعضًا من تلك المشكلات المعرفية والانفعالية والاجتماعية في أربع من الحالات الواقعية للطلبة المتفوقين والموهوبين والتي تم ملاحظتها في الصفوف الدراسية. وأخيرًا سوف نورد بعض الأساليب الإرشادية والعلاجية للتغلب على بعض من تلك المشاكل.

أهم مشكلات المتفوقين والموهوبين:

1. شعور بعض المتفوقين و الموهوبين بالاضطراب وعدم التوازن نتيجة للتسميات التي يتم إلصاقها بهم. وقد أشار جالاجر (Gallagher, 1980)، أن هذه التسميات تبث المشاعر المختلطة والمتناقضة من حب وكراهية لدى المتفوقين والموهوبين. وأكد انه بمجرد انتقالهم إلى المرحلة المتوسطة أو الثانوية، وخلال فترة المراهقة فإنهم يرفضون هذه التسمية ولا يرغبون فيها، وهم يتضايقون من الآخرين حين يتم وصفهم بمسميات تدل على السرعة وكثافة المعرفة والرغبة المستمرة في الإطلاع أو نعتهم ببعض المسميات التي تعكس الاختلاف مما قد يدفعهم في بعض الأحيان

إلى التسرب من البرامج المعدة للمتفوقين والموهوبين وخاصة في المرحلة الثانوية، كما ظهر تأثير هذه التسمية داخل الأسرة، فقد أظهرت الأبحاث أن إلصاق هذا النوع من التسميات على المتفوق والموهوب من خلال أفراد الأسرة يؤدي إلى تكيف أقل مقارنة بإخوانهم العاديين في النواحي العاطفية والاجتماعية، وتظهر على هؤلاء المتفوقين والموهوبين بعض المشكلات الانفعالية بشكل واضح عندما يستخدم الأخوة هذه التسميات، وقد اقترح بعض العلماء ومنهم رنزولي (Renzulli,1994)، فيلدهاوزين (Feldhusen,1995) استبدال مفهوم الموهبة بمصطلح أخر وصفي لا يحمل الصيغة أو الاتجاه السلبي نحو هؤلاء المتفوقين والموهوبين، وذلك لتجنب المشاكل الناجمة من تلك التسميات. وأظهرت أبحاث براون وستينبيرج (Brown & Steinberg, 1995) استياء وكراهية الطلبة العاديين نحو الموهوبين وذلك لارتباط هؤلاء المتفوقين والموهوبين بكلمات ومسميات ترتبط بالموهبة أو المواهب أو الذكاء. وهذه الاتجاهات السلبية نحو الموهوبين النابعة من الطلبة العاديين أو من المعلمين أو من الأخوة هي ناتجة عن قصور في الوعي عن ماهية التفوق والموهبة وعدم المعرفة بالخصائص والسمات المرتبطة بها.

2. شعور بعض المتفوقين والموهوبين بالاختلاف مما يدفعهم لعدم التكيف والشعور بالاستياء وعدم الانسجام. وقد ذكر كل من كورنيل، كالاهان وليود (Cornell & Callahan, lioyd, 1991)، أن هؤلاء المتفوقين والموهوبين لا يتوافقون مع العاديين في قدراتهم العقلية، كما أن العاديين لا ينسجمون مع المتفوقين والموهوبين في النواحي الاجتماعية والشخصية، ولهذا يشعرون بالغربة لاختلاف الاهتمامات والمواهب والخصائص، فقد يظهر عليهم الاهتمام بقضايا ومشكلات عميقة تتعلق بالقيم والأخلاق والعدل ومشكلات الكوارث البيئية، الفقر في العالم، والأطفال في الشوارع، ومشكلات الطلاق، ومشكلات تتعلق بزملائهم في المدرسة ومحاولة مساعدتهم وإنصافهم وإزالة الظلم عنهم. وهذه الاهتمامات قد لا يشاركهم أحد من زملائهم العاديين، الذين تكون اهتماماتهم في إشباع جوانب أخرى، ولا يشعرون بأهمية القضايا الأخلاقية، والاهتمام بمفاهيم العدل والمساواة، وحل

المشكلات في المجتمع ونتيجة لهذا الاختلاف يتعرض هؤلاء المتفوقون والموهوبون إلى السخرية والمشاعر السلبية، مما يدفعهم إلى الشعور بالوحدة والانعزالية والانطواء لعدم وجود من يشاركهم اهتماماتهم، وقد يكونون في حالة تساؤل مستمر عن هذا الاختلاف وكيف أنهم يختلفون؟ وما سبب عدم الانسجام؟ (Piechowski,1997)، وقد ذكر كل من ساندا، هاورد وهاملتون (Sanda & Howard,Hamilton,1995)، أن هؤلاء المتفوقين والموهوبين لا يطورون المهارات والعلاقات الاجتماعية نتيجة لعدم وجود أصدقاء لديهم بالمستوى نفسه لمشاركتهم الاهتمامات والميول والاحتياجات. وبالتالي يشعرون بالوحدة والعزلة. وكلما زاد العمر العقلي ومستوى الذكاء أو الموهبة، كلما اتسعت الهوة أو الفجوة بين هؤلاء المتفوقين والموهوبين وزملائهم العاديين فيصبحون غير مقبولين لا يشعرون بالارتياح والانسجام معهم، مما يؤدي إلى مزيد من الوحدة والانسحاب.

3. شعور بعض المتفوقين والموهوبين بالملل وعدم الرغبة في متابعة الدروس بالفصل الدراسي، لسهولة تلك الموضوعات والمواد وقصورها في الوصول لمستوى قدراتهم الذهنية، وقد تظهر لديهم بعض السلوكيات غير الملائمة في الفصل كالعدوان والشغب، والإزعاج للآخرين وذلك بسبب عدم مراعاة ما يتميزون به من قدرات، وعدم كفاية المناهج الدراسية لمتطلباتهم وميولهم وحاجاتهم من حب للاستطلاع، واكتشاف للمعلومات. ولعدم إشباع الجوانب العقلية والمعرفية والوجدانية، يفقد المتفوق والموهوب الحماس والتحدي نتيجة للأعمال الروتينية المتكررة المطلوب القيام بها في الفصل (Webb, Mackstroth & Tolan, 1982)، فالمنهج الدراسي لا يثير خيالهم ولا يستدعي اهتمامهم و ميولهم لحب الاستطلاع ولا يتحدى قدراتهم، ولا يتم ترك فرصة للطالب المتفوق الموهوب في التعبير عن رأيه وأخذه في الاعتبار، ولا يظهر في الفصل الدراسي التشجيع والاهتمام بالميول والهوايات. ويؤكد جالاجر (Gallagher, 2001) أن انخفاض الدافعية والمثابرة لدى هؤلاء المتفوقين والموهوبين يعود إلى العوامل والظروف البيئية المحيطة بهم والتي تظهر في أساليب التربية و التعليم والتي تعتمد على التربية الصارمة والقاسية وعدم ترك الحرية للرأي

والاعتماد على النفس، كما يظهر على الآباء والأمهات والمعلمين عدم التشجيع والتقدير للإنجاز مما يؤدي إلى ضعف العلاقة الأبوية بين الأبناء والآباء وبين المعلم والطلبة. ويذكر جالاجر أن الطفل في هذه الحالة قد ينصرف إلى جماعة الرفاق والزملاء للحصول على الإشباع والرضا والتقدير وبالتالي يشكل سلوكيات قد تكون سلبية تجاه الأسرة والمدرسة وهذا يؤدي إلى زيادة النواحي العقابية لهؤلاء المتفوقين والموهوبين. مما يستدعي إيجاد برامج خاصة إرشادية وتعليمية تشبع طموحاتهم وتلبي احتياجاتهم قبل أن تتفاقم تلك المشاكل لديهم.

4. إن ما يشعر به المتفوقون والموهوبون من إحباط لعدم مراعاة خصائصهم الذهنية والانفعالية يؤدي إلى ظهور مشكلة تدني التحصيل الدراسي في بعض أوكل المواد الدراسية لدى بعض المتفوقين والموهوبين وذلك على الرغم مما لديهم من قدرات ومواهب. وهذا التدني في التحصيل يتضح من خلال وجود التفاوت والتباين بين أداء الطالب المرتفع على اختبارات للقدرات العقلية (الذكاء) وإحرازه لدرجة منخفضة في المواد الدراسية. وهذا التدني في التحصيل الدراسي لدى هؤلاء المتفوقين والموهوبين قد يكون عائداً لانخفاض الحافز والدافع لمتابعة الدراسة (**Rim, 1986**)، وهم يقابلون هذه الأعمال الروتينية والمناهج وطرق التدريس غير الملائمة بالإهمال وعدم الانتباه في الفصل (**Passow, 1982**)، إن الشعور الداخلي للمتفوق والموهوب إما أن يدفعه إلى التحصيل المرتفع أو العكس. فالمعلم قد يكون أحد العوامل المؤثرة في انخفاض التحصيل الدراسي لدى هؤلاء الطلبة، فقد يقابلون الأسئلة المطروحة منهم بالسخرية وقد ينعتونهم بصفات تجعل الطلبة الآخرين يضحكون منهم ويجعلهم يشعرون بالإحراج مما قد يدفعهم إلى السلوك السلبي وإلى الإهمال في أداء الواجبات والهروب من المدرسة أو تركها نهائيًا وعدم الرغبة في استكمال الدراسة، وفي هذه الحالة فإن الإرشاد والتوجيه لهؤلاء المتفوقين والموهوبين سوف يتجه إلى رفع مستوى ثقته بنفسه وقدراته ومفهوم الذات لديه قبل الاهتمام برفع مستوى التحصيل الدراسي، فيتم العمل على بناء شخصياتهم ومعرفة أوجه الخلل وذلك لإعادة التوازن والاستقرار النفسي

(Tannenbaum, 2003). وقد أورد وايتمور (Whitmore, 1980) العديد من الخصائص السلبية والإيجابية والتي يمكن أن تظهر على الطلبة المتفوقين والموهوبين المنخفضين التحصيل، وأكد على أهمية متابعة وملاحظة تلك المؤشرات لمساعدة الطلبة المتفوقين والموهوبين من منخفضي التحصيل الدراسي في حالة ظهور عشرة منها فإنه يجب تلقي الإرشاد والتوجيه المطلوب وهي كالآتي:

- القيام بأداء الواجبات المدرسية بشكل رديء وغير مكتمل.
- وجود فجوة بين أداء الطالب اللفظي والأداء العملي التطبيقي.
- القدرة العالية على التذكر وخاصة المفاهيم التي تثير اهتمام المتفوق والموهوب.
- لديه معلومات عامة واسعة وكثيرة.
- لديه قدرة تخيلية عالية وإبداعية.
- لديه أداء منخفض في الاختبارات التحصيلية.
- عدم الرضا الدائم عن الواجبات والأعمال التي يقوم بها.
- تجنب الأنشطة الجديدة خوفًا من عدم إتقانها على الوجه الأكمل.
- كثرة الاهتمامات والخبرات المتنوعة.
- تقدير الذات المتدني، والرغبة في الانعزال والانسحاب وقد يظهر عليه أسلوب عدواني.
- الحساسية المفرطة تجاه الآخرين.
- يضع لنفسه توقعات غير حقيقية وغير واقعية.
- كراهية الحفظ للمعلومات وإعادتها.
- كثرة التشتت وقلة الانتباه.
- عدم القدرة على التركيز وبذل المجهود في المهمة الموكلة إليه.
- قد يتخذ مواقف معادية للمدرسة والسلطة بشكل عام.
- رفض المساعدة المقدمة من المعلم وإظهار المقاومة لجهود المعلم.
- تظهر لديه صعوبة في تكوين الصداقات والعلاقات مع الزملاء.

ويؤكد فورد (Ford, 1994) وبالتون (Palton, 1994)، أهمية التطرق إلى سلوكيات كل من المعلم والزملاء عند إجراء عملية الإرشاد والتوجيه لهؤلاء المتفوقين والموهوبين، حيث أنها تلعب دورًا واضحًا في التأثير عليهم وانعكاسها على مشاكلهم النفسية والاجتماعية والأكاديمية.

5. الشعور بالاضطراب العاطفي والوجداني لدى بعض المتفوقين والموهوبين ووجود المشاعر المتضاربة والمتعارضة نتيجة لتطور الجانب العقلي وتسارعه عن الجانب العاطفي الإنفعالي وبالتالي عدم وجود التوازن للنمو العقلي والنمو الإنفعالي. وقد أكد باسكا (Baska, 1993) أهمية الاهتمام بهذه الهوة أو الفجوة التي تحدث، وتطور نمو الجانب العقلي الذي يجعله يتفوق في أمور تتعلق بالقدرات العقلية وحل المشكلات وكأنه راشد، بينما هو في الواقع مازال طفلاً يحتاج الاحتضان والحب والحنان والعطف والرعاية والاهتمام. ولهذا يكون هناك توقعًا من المعلمين والآباء والأمهات أن يكون النمو الإنفعالي والعاطفي مساويًا للنضج العقلي وليس للعمر الزمني للموهوب. وتتضح هذه المشكلة عند المبالغة في الاستزادة في المعرفة والعلم للطالب المتفوق والموهوب بدون مراعاة للجوانب العاطفية والنفسية، مثلاً طلب أولياء أمور هؤلاء المتفوقين والموهوبين لاختصار أبنائهم لمراحل الدراسة أو وضع أبنائهم في برامج معينة بدون النظر إلى الظروف المحيطة بتلك البرامج التعليمية ومحاولة معالجتها، فقد يكون التأثير عكسي على المتفوق والموهوب، بسبب عدم التخطيط للجوانب العاطفية والاجتماعية مما قد يؤثر عليه سلبًا، ولقد توصلت هولنجوورث (Hollingworth, 1972)، وجروس (Gross, 1992,1993) إلى أن المشاكل التي تظهر من خلال الفجوة في تطور الجوانب العقلية والعاطفية تؤثر بشكل ملموس على أداء المتفوق والموهوب في تلك البرامج مما يدفعه إلى التراجع في أدائه الأكاديمي، وذلك لعدم وجود برامج إرشادية وتوجيهية للاهتمام بالجوانب العاطفية والذهنية معًا. ولذلك قد يتعرض الطفل لمشاكل كثيرة تفوق الاستفادة من تلك البرامج التعليمية إذا لم يترافق ويتزامن مع إرشاد وتوجيه مناسب وملائم.

6. شعور بعض المتفوقين والموهبين بالعجز وعدم التوافق نتيجة لوجود تفاوت بين نمو الجوانب العقلية والجسمية، فالطفل المتفوق والموهوب المرتفع الأداء في النواحي الذهنية، كما ذكرنا سابقًا يتفوق عقليًا زملائه من العاديين بحوالي (4ـ 8) سنوات، فيظهر لدى البعض منهم النمو غير المتوزان كالتأخر في نمو المهارات الحركية وخاصة الدقيقة عن المهارات الفكرية، وظهور التفاوت بين المهارات الكتابية والمهارات اللغوية، فتجد الأطفال المتفوقين والموهوبين وفي أعمار مبكرة صعوبة في تزامن حركة أيديهم في الكتابة مع قدراتهم الذهنية المتسارعة. بالإضافة إلى أن نشاطاتهم الاجتماعية قد تتأثر بهذا التفاوت فقد نجدهم دائمي الرغبة في أن يشاركوا من هم أكبر منهم سنًا في النشاطات والألعاب الرياضية. هذه المشاركة قد تحقق لهم الإشباع في الجانب العقلي والمعرفي، ولكن قد يُجابهون بالرفض من الأطفال العاديين الأكبر سنًا والذين يرفضون مشاركتهم لعدم وجود التوافق العضلي والجسدي لدى هؤلاء المتفوقين والموهوبين الصغار ولضعف بنيتهم الجسدية الرياضية والتي لا تفي بمتطلبات الألعاب الرياضية، والقوى العضلية لمن هم أكبر سنًا، وهكذا فإن عدم التوافق بين ما يرغب المتفوق والموهوب القيام به وبين قدراته الجسدية يسبب له اضطرابًا نفسيًا يمنعه من تحقيق التكيف. وقد تظهر هذه المشكلة بوضوح لدى الطلبة المتفوقين والموهوبين الملتحقين ببعض برامج التسريع، والذي يتم فيها توزيع الطلبة المتفوقين والموهوبين إلى مستويات أعلى من أقرانهم بحيث يوضعون في فصول أطفال أكبر منهم سنًا ونموًا جسميًا بدون خضوع هؤلاء المتفوقين والموهوبين للإرشاد النفسي والاجتماعي، وقد أجريت دراسة لكل من كورنيل، كالاهان وليود (Cornell, Callahan & Iroyd, 1991) لمعرفة أثر الفجوة في الجوانب العقلية والجسمية، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (44) طالبة أعمارهن تتراوح بين (13 ـ 17) سنة وقد التحقن ببرامج التسريع التعلمي بالجامعة، واتضح من الدراسة عدم التكيف وحالات الاكتئاب وعدم وجود الأصدقاء، وضعف وتدني مفهوم الذات واضطراب في العلاقات الأسرية، وأكدوا على أهمية البرامج الإرشادية والتوجيهية المرافقة لمختلف البرامج التسريعية وغيرها، وحذروا من عدم المبالغة في

تنمية الميول التعليمية والثقافية على حساب النمو الجسمي والاجتماعي فالموهوب قد يشعر بالنقص لأنه غير قادر أن يكون عضواً كالآخرين في النشاطات المختلفة، وإتقان مهارة اللعب مقارنة بزملائهم، والذين يكونون أكثر نضجًا في نموهم الجسمي والحركي والعضلي.

7. تظهر على بعض المتفوقين والموهوبين مشاعر الغضب، والاستياء من تسلط الآخرين وفرض الآراء عليهم، مما قد يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر وعدم الرضا، بسبب ضغوط الآخرين من معلمين ومشرفين وآباء وأمهات وزملاء وطلب الانقياد لأرائهم والخضوع لمتطلباتهم التي قد تكون في بعض الأحيان من وجهة نظرهم غير صائبة، فالانقياد والمسايرة الاجتماعية هي من الخصائص المخالفة لسماتهم وصفاتهم ويظهر لدى بعض هؤلاء المتفوقين والموهوبين الاعتداد بالرأي والتشبث به والاستقلالية في طرح أفكارهم وعدم مسايرة الآخرين وذلكح بسبب ثقتهم في أنفسهم ومعلوماتهم نتيجة لتفكيرهم التحليلي المعقد، كما تظهر لديهم صعوبة في تقبل النقد نتيجة للثقة العالية بفعالية تفكيرهم ومعلوماتهم (Hollingworth,1942) (Gross,1992, 1993). ولهذا نرى أنه في بعض الأحيان يظهر لديهم رفض للسلطة وعدم الخضوع للآخرين وقد تحدث خلافات وسوء فهم من قبل المعلمين والآباء والأمهات لخصائص وصفات المتفوقين والموهوبين. وهذه الأحداث والمواقف التي تحدث تؤثر على نفسيه المتفوق والموهوب مما يدفعه إلى مزيد من التوتر والاستياء والغضب مما يستدعى ويتطلب إرشادًا نفسيًا واجتماعيًا.

8. شعور بعض المتفوقين والموهوبين بالحيرة وعدم القدرة على الاختيار الصائب لمجال دراسة أو تخصص معين أو مهنة مرغوبة، وقد أكد كل من بيرلي وجنشفت (Birely & Genshaft, 1991) أن هؤلاء المتفوقين والموهوبين من أشد الناس حاجة إلى عملية الإرشاد والتوجيه الأكاديمي أو المهني. وبدون هذا الإرشاد قد يختار تخصصًا دراسيًا أو مجال عمل قد يضطر إلى تغيره بعد فترة من الزمن قضاها في دراسة ذلك المجال أو العمل، والذي وجد فيه أنه لم يشبع طموحه وتحقيق رغباته. إن صعوبة الاختيار للمتفوق والموهوب لمجال الدراسة أو المهنة هو راجع لتعدد مواهبه

وقدراته. فهو متميز الأداء في مختلف المجالات التي يدرسها نتيجة لارتفاع مستوى ذكائه أو نتيجة لتعدد مواهبه (Colangelo, 1991) (Delisle, 1992). فالطفل المتفوق والموهوب لديه قدرات متنوعة للنجاح في المجالات المتعددة. ولو تم إجراء قياس لقدرات هؤلاء المتفوقين والموهوبين، نجد أن البعض منهم يحقق درجات عالية في مختلف المجالات مما يزيد الأمور تعقيدًا في عملية الاختيار للدراسة واختيار مجال محدد. فالنجاح والحصول على تقديرات عالية ليس معيارًا كافيًا للتوجيه الأكاديمي والمهني ولكن يجب مراعاة الميول والرغبات والاهتمامات للطالب. وقد يساهم الأهالي في الضغط على الأبناء في الاختيار الأكاديمي أو الالتحاق بالمهنة التي قد لا يرغبها أبنائهم (maxey, 1991) (Moon, 2003) فمن الممكن أن يحقق هؤلاء المتفوقون والموهوبون نتائج عالية ويتفوقون في تلك المجالات التي تم اختيارها من قبل المحيطين بهم ولكن قد لا تشبع ميولهم ورغباتهم وتحقق طموحهم، إذا هم بحاجة إلى إرشاد وتوجيه أكاديمي ومهني يساعدهم في التغلب على المعيقات الداخلية والخارجية وتحقيق النجاح والانسجام والتوافق في المستقبل. إن هؤلاء المتفوقين والموهوبين هم بحاجة على تقديم معلومات عن التخصصات والمهن المختلفة، ومساعدتهم على التعرف على المشكلات المحيطة، وتوجيههم في كيفية اختيار التخصص أو المهنة المناسبة. وتوضيح الحادات العاطفية والنفسية لكل مجال من مجالات العمل أو الدراسة. إذا الطلبة المتفوقين والموهوبين يحتاجون إلى إرشاد أكاديمي ومهني في وقت مبكر من خلال التعرف على قدراتهم وتوضيح اهتماماتهم وتعريضهم إلى عدد من الاختيارات والإمكانيات الأكاديمية والمهنية.

9. المحاسبة المفرطة والقاسية والدائمة للذات لدى بعض المتفوقين والموهوبين والرغبة المستمرة للوصول إلى المثالية، مما يؤدي إلى تكوين مفهوم الذات غير الواقعي، والارتباط بالمثل العليا وتحقيق الوصول إلى الكمالية. فيظهر لديهم الشعور بعدم الرضا من الأعمال التي يقومون بها لرغبتهم في تحقيق الأفضل. فهم في حالة بذل من العمل الشاق المستمر، ويرون أنه لن تتحقق سعادتهم إلا بالوصول إلى ذلك المستوى من الكمال والذي يكون من الصعب الوصول إليه (Piechwski,2003). وكما هو معروف أنه هناك فرق بين أن يؤدي الشخص أفضل ما يمكن وبين العمل فوق

استطاعته، فالرغبة بالوصول إلى الكمال الإجباري يسبب اضطرابًا نفسيًا وقلقًا وضغوطًا لا تنتهي لدى المتفوق والموهوب، وتذكر ريم (Rimm,1995) أن ضغوط الأهالي والمعلمين والزملاء واستخدام المديح والثناء والإيحاء بالكمال المطلوب في كل تصرفاتهم يؤدي إلى ظهور وبروز الكمالية لدى المتفوقين والموهوبين، والتي هي نتيجة للتغذية المرتدة من قبل الآخرين، وتكريس مفهوم الأفضل، وبذل المزيد من الجهد غير الواقعي لتحقيق الدرجات والتفوق والوصول إلى مستوى أعلى من الآخرين، مما يدفع المتفوق والموهوب إلى الإصرار والتمسك لتحقيق الكمال والسعي إليه (Colangelo, 2003) (Silverman,1983). وبالتالي أي أداء لهؤلاء المتفوقين والموهوبين سواء في السلوكيات الشخصية أو النشاطات الأكاديمية أو العملية فإنهم قد يشعرون أن أداءهم أقل مما يستطيعون، وقد يعتبرون أن ذلك فشلاً مما ينعكس على حياتهم ويشعرون بالقلق وجلد الذات وعدم الارتياح، ويخشون أن يفقدوا احترام الآخرين ويرون أن عليهم بذل المزيد من الجهد للوصول إلى المستوى من الكمال والذي يكون من الصعب الوصول إليه وهم يرون أن الوصول إلى الكمال هي حماية لذاتهم وبالتالي تحقيق السعادة (Colangelo,1997). ويذكر كل من ويب، مكستروث وتولان (Webb, Mackstroth & Tolan, 1983) ووايتمور (Whitmor, 1980) أن هناك نوعين من الاتقان أو الكمالية النوع الأول طبيعي وهو الناتج عن الاجتهاد وتحقيق مزيد من العمل والتفوق والذي يظهر من خلال المثابرة والعمل المستمر للمتفوق والموهوب، وآخر وهو النوع العصابي المرضي والذي يجلب الكثير من المشاكل حيث أن المتفوقين والموهوبين يكونوا في حالة مستمرة من طلب الكمال وهم يكافحون من أجل تحقيق أهداف مستحيلة الوصول إليها، وهخم يقيسون القيمة الذاتية لأنفسهم على أساس تحقيق الإنجاز الذي في أذهانهم، وهم باستمرار تواقون إلى تحقيق أحلام مستحيلة يمكن أن تسبب لهم مشاكل نفسية واجتماعية. ويذكر باركر وأدكين (Parker & Adkin, 1995) أنه يجب الانتباه إلى الكمال أو الاتقان الصحي وملاحظة العواقب للاتقان أو الكمالية الغير صحية. فالقلق المستمر وبشكل مبالغ فيه لأخطاء يقع فيها هؤلاء المتفوقين والموهوبين هو نتيجة للاتقان الغير صحي والذي قد يدفع إلى ظهور ميول انتحارية لدى البعض من هؤلاء المتفوقين والموهوبين. ويذكر كلين وشورت (Kline &

Short, 1991) أن الإناث أكثر عرضة للكمالية وخاصة في المرحلة الثانوية، فهن يرغبن تحقيق مستويات عالية لأنفسهن، ويصبن بالخوف والقلق ويشعرن بتقدير أقل لأنفسهن عما كن عليه في المراحل الدراسية السابقة فالإناث في هذه الصفة أكثر عرضة لنوبات القلق والإكتئاب (ص120). ولهذا لا بد من الإرشاد النفسي من حيث وضع مستوى معين من الإنجاز يمكن الوصول إليه وبالتالي تحقيق التكيف في حياتهم والاهتمام بالنجاح في نواحي أخرى ممارسة مختلف الهوايات والتسلية والعلاقات الاجتماعية ومحاولة تحقيق التسامح مع الذات في حالة الفشل من الوصول إلى المستوى العالي من الآداء. ومحاولة وضع نموذج واقعي للوصول إليه. فالتوازن في الحياة الدراسية والمهنية والاجتماعية والأسرية مطلوب، وفي حالة الإخفاق أو عدم الوصول إلى الصورة المطلوبة للكمال في العمل أو الأداء وحدوث الفشل في بعض الأحيان لا يعني الطرق المسدودة والنهاية المأساوية ولكن يعني أن هناك طرق عديدة للنجاح.

الفصل الخامس

مهارات القيادة الذكية
وصفات القائد الذكي

مهارات القيادةالذكية
وصفات القائد الذكي

أولاً: لماذا الحديث عن هذا الموضوع؟

1. لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيرًا فخير وإن شرًا فشر.
2. لازال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.
3. إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى نتسنم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن نخدم به الدعوة إلى الله سبحانه.
4. زيادة المعرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون الغقول القلوب أكثر اطمئنانا وقبولاً لها.

ثانيًا: تعريف القيادة والقائد:

" **القود** " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهى إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة. تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

ثالثًا: أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعًا ولا يتفرق بهم الرأي ولايقع بينهم الاختلاف. وقديمًا قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في: -

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- فائدة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

رابعًا: متطلبات القيادة وعناصرها:

- **متطلبات القيادة هي:**

أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.

ج . السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

- **وعليه فعناصر القيادة هي:**

1. وجود مجموعة من الأفراد.
2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
3. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

خامسًا: الفرق بين القيادة والإدارة:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  أ) تحديد الاتجاه والرؤية.
  ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  ج) التحفيز وشحذ الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقًا لمعايير وأسس معينة.

سادسًا: نظريات القيادة:

1) نظرية القيادة الوظيفية:

- راسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق".

2) النظرية الموقفية:

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسبًا لمرحلة أخرى وظروف مغايرة. مثل موقف عمر حين علم بموت النبي ﷺ.
- تحكم هذه النظرية عناصر هي:

1) سمات القائد. 2) سمات الأتباع. 3) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

3) النظرية السماتيه / الخصائصية:

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.
- هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:
  - السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت.
  - السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل. ..الخ".
  - السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ".
  - السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وظبط النفس. ..الخ ".
  - السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ".

4) النظرية التفاعلية / التكاملية:

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية:
  السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.
- تطرح معيارًا أساسيًا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

5) النظرية الإلهامية:

6) النظرية التبادلية :

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع ؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

7) النظرية التحويلية :

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

8) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعًا: أنماط القيادة :

1ـ باعتبار مصدرها: قيادة رسمية . ، قيادة غير رسمية .

2ـ باعتبار السلوك القيادي :

ـ حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : 5 أنماط .

ـ مرتكزات السلوك : 1ـ الاهتمام بالعمل . 2ـ الاهتمام بالعاملين .

أ ـ القائد السلبي (المنسحب) :

- لايقوم بمهام القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب ـ القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج ـ القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثًا للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د ـ القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحيانًا يهتم بالناس والعلاقات وأحيانًا يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ ـ القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورًا مهمًا في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

3 ـ حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1ـ الثقة بالعاملين. 2ـ قدرة العاملين.

أ ـ القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرووسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤوساء والمرووسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

ب ـ القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرووساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

ج ـ القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د ـ القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

4 ـ حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1ـ الاهتمام بالعمل. 2ـ الاهتمام بالعاملين. 3ـ درجة الفاعلية.

أ ـ القائد الانسحابي :

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية .
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة .
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين .

ب ـ القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار .
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين .

ج ـ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار .
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية .
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط .

د ـ القائد الوسطي (الموفق) :

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم .
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل ؛ فقد يطب زكامًا لكنه يحدث جذامًا ! .
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها ، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف ، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل .

هـ ـ القائد الروتيني (البيروقراطي) :

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد .
- يتبع حرفيًا التعليمات والقواعد واللوائح .
- تأثيره محدود جدًا على الروح المعنوية للعاملين .
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات .

و ـ القائد التطوري (المنمي) :

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين .

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل .
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف .

ز ـ القائد الأوتوقراطي (العادل) :

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرووؤسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك .
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة .

ح ـ القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد .
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج . يحقق أهداف عالية .
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس .
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين .

5ـ حسب نطرية التوجيه والدعم :DSDC نموذج القيادة الموقفية . 4 أنماط :

مرتكزات السلوك : 1ـ درجة التوجيه . 2ـ درجة الدعم والمساندة .

أ ـ القائد الموجه D إخباري :

- درجة التوجيه عالية جدًا وبينما درجة الدعم منخفضة .
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة .
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع .

ب ـ القائد المساند S مشارك :

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم .
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال .
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام .

ج ـ القائد المفوض D مفوض :

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات .

- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د ـ القائد الرئيس C استشاري:

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ح ـ باعتبار أساليبها:

1ـ تسلطية استبدادية. 2ـ شورية. 3ـ حرة فوضوية.

ثامنًا: واجبات القيادة:

1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

تاسعًا: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

1) **مرحلة التنقيب**: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2) **مرحلة التجريب**: وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة

السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

3) **مرحلة التقييم**: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقًا، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

4) **مرحلة التأهيل**: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.

5) **مرحلة التكليف**: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

6) **مرحلة التمكين**: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشرًا: منهجية إعداد وصناعة القادة:

1) أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

2) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

3) توفير المناهج القيادية اللازمة.

4) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصًا لهذا الأمر.

5) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليًا.

6) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

7) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.

8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من فنون القيادة.

1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم ،وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحًا، كاملاً، موجزًا، دقيقًا، وكن واثقًا من نفسك عند إصداره.

2) فن الاتصال:

- نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية **(Human Touch)** أي اللمسة الإنسانية على النحول التالي:

1. استمع إليه..**H: Hear Him**.
2. احترم شعوره **U;Understand his feeling**.
3. حرك رغبته **M: Motivate his desire**.
4. قدر مجهوده **A: Appreciate his efforts**.
5. مده بالأخبار **N: News Him**.
6. دربه **T: Train Him**.
7. أرشده **O: Open his eyes.**.
8. تفهم تفرده **U: Understand his uniqueness.**.
9. اتصل به **C: Contact Him.**.
10. أكرمه **H: Honour Him.**.

3) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية .
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

4) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة ,واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دومًا.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء ,ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مروؤسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبًا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب. .الخ.

8) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقًا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته:

- **الصفات والخصائص للقائد من أهمها:**

1) خصائص ذاتية " فطرية :"كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
2) مهارات إنسانية" اجتماعية :"كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
3) مهارات فنية " تخصصية :"كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- **صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ:**
  - أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب ،والدورات، الاستماع.
  - أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
  - أنهم يشعون طاقة إيجابية :فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في

موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعًا لسلبية القوي.

- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقًا كبيرًا بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعيًا ,ومتميزون ثقافيًا، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ,ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ,ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

• **أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:**

- كن مختارًا لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع

والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثرًا بالدرجة الأولى لا متأثرًا دومًا، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحربة وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختارًا بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكًا بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيدًا عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثرًا ملحًا الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضًا نظرًا للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين ,لا موقف الرابح والخاسر.
- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتمًا.

- **ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:**

1. الهدوء وضبط النفس.
2. معرفة الرجال.
3. الإيمان بالمهمة.
4. الشعور بالسلطة.
5. البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
6. الانضباط.
7. الفعالية.
8. التواضع.

9. الواقعية .
10. الدماثة والعطف.
11. طيبة القلب .
12. الحزم .
13. العدل .
14. احترام الكائن البشري .
15. إعطاء المثل .
16. المعرفة .
17. التنبؤ.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

الواجبات **الحقوق**

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
3. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
4. العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دومًا.
5. المشاورة.
6. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7. إعداد قادة المستقبل.
8. الطاعة له بالمعروف.
9. مناصرته وتأييده والدعاء له.
10. مناصحته وتسديد رأيه.
11. الالتزام برأيه النهائي.
12. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها. انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة.. عبدالحميد البلالي:

التعريف :ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

- المظاهر
- الأسباب
- العلاج
- انعدام الانضباط في المجموعة.

- التردد والخوف من التوجيه.
- ضعف مستوى الطاعة.
- عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- بقاء الصفات السلبية في الأفراد وزيادتها.
- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا.
- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.
- عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- التسرع في تكليفه قبل إعداده.
- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعيًا.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثان من القادة.
- وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

خامس عشر: مزالق القيادة:

- الاستبداد.
- التفريط.
- مخالفة الفعل للقول.
- تعيين نائب ضعيف.
- التمرد على الرئيس.
- الإقليمية .
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- الكبر والعجب ورفض النقد.

سادس عشر: القائد الجديد:

1) تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية :

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.
- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول."
- ما هي الرؤية؟
  - صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.
  - صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً. جاي كونغر.

- أمثلة على رؤى المظمات.
- لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع. : شركة **M 3**
- ليسعد الناس. : والت ديزني.
- لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للكمبيوتر
- تحقيق العبودية لله في الأرض.: رسالتنا.

• كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

2) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- **ما العمل الذي نحق فيه**: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.
- **كيف نعمل**: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟
- **تدقيق الرؤية**: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

3) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟
- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

4) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

5) اختيار الرؤية:

- تحديد عدة خيارات للرؤية.
- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

6) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

- النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمرًا ويصبح متمرسًا في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.



الباب الثاني

الفصل الأول

من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة

المدرسة في عصر المعلومات...

من التقليدية إلى الجودة..رحلة مستمرة

في عام 2002م قامت شركة موتورولا بتوزيع دليل لجميع العاملين لديها يتضمن التحديات التي تواجه نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، ويذكر الدليل بأن موقع أمريكا في السوق العالمي في خطر ما لم يستطع نظام التعليم مواجهة هذه التحديات بكل كفاءة وفاعلية (Dave Nelson,2004) .

الأمر الجوهري في الدليل أنه أعطى الطلاب الدور المحوري وبصورة ممارسة عملية لتحقيق المنافسة الاقتصادية على المستوى العالمي باعتبارهم " موظفو الغد " ، فإذا لم يتعلم هؤلاء الطلاب في فصول دراسية قادرة على المنافسة العالمية فإن المستقبل سيبدو كئيبا لموتورولا والشركات الأمريكية الأخرى، نعم . سيبدو المستقبل كئيبا أمام المدرسة التقليدية التي لا تتمكن من ردم فجوة الأداء بينها وبين تطلعات مجتمعها، وتتمكن من ردم فجوة المعرفة بينها وبين المتغيرات المستمرة والمتسارعة للمعرفة الإنسانية .

كما نوهت صحيفة (Asian Wall Street Journal)، في تقريرها الاقتصادي الاستطلاعي للفترة 1998-1997بأن : " الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في حلبة الفصل الدراسي أكثر منه في سوق العملات (دافني بان، 2000م) .

إن استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها، لأن ما نعتبره اليوم يتسم بالجودة فهو غداً تقليديا بفعل سرعة تغير المعرفة وتجدد احتياجات وتطلعات المستفيدين(الطلاب –المعلمين – أولياء الأمور- المجتمع – أصحاب الأعمال)، لذلك فرحلة المدرسة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لأن الجودة في هذا السياق "هدف متحرك" لايمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه .

ومن خلال ذلك تغدو مهمة المدرسة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل والمهنة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف جديدة ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، القدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة للعمل في شتى المهن(وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، و القيم الشخصية والوطنية)، تلك إذن هي الرؤى الأساسية لمدرسة الجودة.

ـ في مفهوم الجودة :

ارتبط مفهوم الجودة على نطاق واسع من العالم بالمنتجات الصناعية وقطاع الخدمات، لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية للمنافسة الاقتصادية، كما ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق العالمية من خلال قدرتها على تجاوز تطلعات المستفيدين(**Ashok Rao,1997**) .

وما حققته الصناعة اليابانية كان بفضل أفكار رواد الجودة (**W.Edwards Deming- – Joseph Juran - Kaoru Ishikawa**)، الذين أسسوا لفلسفة الجودة والتي ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وكانت قصة الجودة قد بدأت من اليابان عندما قدم " **W.Edwards Deming** " محاضراته أمام قادة العمل الياباني الذي استقبلوا أفكاره بحماس شديد في الوقت الذي كانوا قد رفعوا شعارهم الشهير بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية " التصدير أو الموت " . وتتلخص فلسفة ديمينغ في " رضا الزبون " من خلال تسليمه منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة وكان مدخله إلى ذلك من خلال " الرقابة الإحصائية " (**Evans, 1998**) .

_ووفق فلسفة الجودة فإنه ليس صحيحا أن تنتج كثيراً بل لابد من التركيز على جودة هذه المنتجات بمعنى مدى توافقها مع احتياجات وتطلعات المستفيدين، فالمنتجات الأكثر كلفة لا تعني بالضرورة الأكثر جودة .

- في تعريف الجودة :

تتفق معظم أدبيات الجودة بأن محاولة تعريف معنى الجودة يمكن تناوله من جوانب متعددة نظراً لاختلاف التصورات حول المفهوم، يشير أليس(Ellis,1993) إلى أن مصطلح " الجودة " بحد ذاته تعبير غامض إلى حد ما لأنه يتضمن دلالات يشير إلى المعايير Standards والتميز Excellence على حد سواء، بينما ينصح الباحث بيرسينغ (Pirsig,2001) بأن ندع الجودة بلا تعريف " دع الجودة دون تعريف . . هذا هو السر " وهو في ذلك يشير إلى أننا سنعرف الجودة عندما نشعر بها وهذه دلالة على أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون على مدى جودته .

في لغتنا العربية يعرف "أبن منظور" في معجمه لسان العرب كلمة " الجودة " بأن أصلها (جود) والجيد نقيض الردئ، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل .

أما في اللغة الإنكليزية فقد عرف قاموس ويبستر " Webster New World Dictionary " الجودة " أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز " .

الواقع إن محاولات تعريف الجودة لا تزال مستمرة نظراً لتطور المفهوم والأدبيات والتطبيقات المتعلقة به، فقد تطور مفهوم " الجودة " بمراحل عديدة منذ نشأته في خمسينيات القرن العشرين إلى يومنا هذا، لكن يكمن القول أن جميع محاولات التعريف تضمنت دلالة واحدة لتعريف الجودة وهي مقابلة الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من المنتج أو الخدمة. وهذا ما أشار إليه الباحثان(Jamas R.Evans&William M.Lindsay) في كتابيهما الإدارة وضبط الجودة (أنظر قائمة المراجع) .

- تحول فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم :

بعد نجاح فلسفة إدارة الجودة في الصناعة وتحقيقها لنتائج أوصلت اقتصاد العديد من الدول إلى ذروة المنافسة العالمية، بدأ صناع السياسة التربوية يفكرون بالاستفادة من إدارة الجودة لإخراج التعليم من أزمته التي يواجهها نتيجة تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تتزايد تحت ضغط التغير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة .

لكن نقل فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم أحدث جدل كبير حول ماهية آليات التطبيق، فأهل التربية والتعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يصلح بالضرورة للتعليم "المدرسة ليست مصنعاً"، فلا يمكننا في التعليم أن نقوم بتنميط سلوك الطالب كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة، وهذا ما أشار إليه تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم (اليونسكو) حول " التعليم للجميع . . من أجل ضمان الجودة " الصادر في عام 2005م إلى " أن النهج القائم على الوظيفة الإنتاجية يتجاهل إلى حد بعيد الطرائق التي تقوم من خلالها عملية التعلم والتعليم –التفاعل الإبداعي الذي يحدث في قاعة الدراسة وتأثيره في نوعية التعليم "(اليونسكو ، 2005) .

في النتيجة قام المهتمين بالإصلاح التربوي بالاستفادة من إدارة الجودة المطبقة في الصناعة من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس التطابق معها، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة إلى نظام التعليم وليس نقلها كما هي. لذلك بدأنا نشهد خلال السنوات الأخيرة تغيرا في لغة الإصلاح التربوي وتمثل التغير في ظهور مصطلحات جديدة مثل المساءلة " Accountability " وتقييم الأداء " Performance evaluation " وإدارة الجودة الشاملة " TQM " وضمان الجودة " Quality Assurance "، بل أن هذه المصطلحات أصبحت جزءا من لغة النظام التعليمي سواء في التعليم العام أو الجامعي.

- **تعريف الجودة في التعليم:**

تختلف تعريفات الجودة في التعليم حيث يسهم في صياغتها اختلاف المنظور الوظيفي للجودة في نظام التعليم ومكوناته، ومن التعريفات من ربط الجودة بمخرجات نظام التعليم وذهب إلى تعريف الجودة في التعليم على أنها " توافق ناتج التعليم للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات(Crosby,1989) .

ومن التعريفات من ربط الجودة في التعليم بأداء المدرسة " أن جودة التعليم هي تحقيق لفكر المدرسة الفعالة التي تقدم إطاراً عاماً للممارسات التعليمية التي تساهم في تعليم التلاميذ وبناء معايير مرتفعة وتوقعات طموحة في ظل مناخ تربوي مناسب لجودة المنتج "(نبيل فضيل، 2002م) .

وذهب تعريفات أخرى إلى التركيز على المستفيد الأول في نظام التعليم ونعني " الطالب " وفي ضوء ذلك عرفت الجودة في التعليم بأنها تعني " جعل التعليم متعه وبهجه " (Trypus,2001) .

بينما تذهب هذه الورقة إلى محاولة أخرى لتعريف الجودة في التعليم من خلال ربط الجودة بجميع أصحاب الحصص من منتج التربية والتعليم، ويكون تعريف الجودة في التعليم " إعداد عقل منظم ومبدع يحقق احتياجات وتطلعات جميع أصحاب الحصص " .

ـ مفهوم الجودة في المدرسة..الإصلاح من المكان الحقيقي :

إن الحياة في عصر المعلومات والتميز فيه تتطلب أنماطاً جديدة من العمل المدرسي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة دائماً على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين(أنظر الجدول رقم 1) من نظام التعليم في المدرسة، وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي .

المستفيدون من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة	
المستفيد الداخلي	المستفيد الخارجي
الطلاب	أولياء الأمور
المعلمين ـ جميع العاملين في المدرسة	المجتمع ـ أصحاب الأعمال ـ الحكومة

الجدول رقم (1) : يوضح المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة

كذلك لم يعد مقبولاً أن تقوم المدرسة بإعداد مخرجات تعليمية أو لنقل إعداد طالب لإرضاء مجتمعها المحلي فقط، بل التحدي أمام المدرسة يتمثل بقدرتها على إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارفٍ ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي ومتمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه . إذاً على المدرسة وفق فلسفة الجودة أن تتجاوز تطلعات المستفيدين(أنظر الجدول 2) الأمر الذي يمكنها من ردم فجوة

الأداء وفجوة المعرفة لتتمكن من تحقيق الغرض من وجودها والـذي أختلـف كـثيرا مـن عصر الصناعة إلى عصر المعلومات.

المستفيدون	تطلعاتهم
الطلاب	يتطلعـون مـن المدرسـة إعـدادهم بـالقيم والمعلومـات والمعرفة لمواجهة المستقبل بكل مستجداته.
المعلمـــــــين \العاملون في المدرسة	رواتب عادلة – دعم في مجال التنمية المهنيـة – المـشاركة في اتخاذ القرارات
أولياء الأمور	- تربية وتعليم أفضل لأبنائهم. - التدخل والمشاركة في تربية وتعليم أبنائهم .
المجتمع	- إعداد مواطنين متمسكين بقيم مجتمعهم النبيلة . - مواطنـون منـتجين وفـاعلين في التنميـة المـستمرة لمجتمعهم .
أصـــــــــحاب الأعمال	- تمكـين الطـلاب المهـارات والمعرفـة المتناسـبة واحتياجات سوق العمل . - تنمية جوانب هامة في شخـصية الطـلاب(الحـافز الذاتي- العمل في فريق – الإبداع - . . . . . الخ)
الحكومة	- الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتعليم. - خفض التكاليف وتقليل الهدر مع المحافظة على جودة التعليم . - إعداد الطـلاب للمنافـسة عالميـاً و دخـول سـوق العمل بكل كفاءة وفاعلية

الجدول (2) : يوضح تطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة .

في الحقيقة إن جوهر الجودة في المدرسة يتمثل بإدراك إدارة المدرسة للاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة (أنظر الجدول 3) حتى تستطيع أن تبدأ بالتحول التدريجي نحو فلسفة الجودة وتقوم بممارساتها اليومية بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة، ومن هذه النقطة يبدأ نجاح الجودة في المدرسة .

المدرسة التقليدية	مدرسة الجودة
الأخطاء في المدرسة سببها المعلمين والطلاب وبقية العاملين	الأخطاء سببها النظام(94٪ من الأخطاء سببها النظام الذي تعمل به المدرسة – 6٪ فقط على المعلمين والطلاب وبقية العاملين) .
مدير المدرسة يدير الأشخاص، الوظائف	مدير المدرسة يدير النظام ويعمل على تحسينه بالتعاون مع المعلمين والطلاب بقية العاملين.
الوضع الراهن أفضل	البحث عن الأفضل دائماً(التحسين المستمر)
بيئة عمل وتعلم تنافسية	بيئة عمل وتعلم تعاونية
تقييم الأداء يستخدم للحكم على المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة .	مدير المدرسة والمعلمين والطلاب يستخدمون تقييم التغذية الراجعة كأساس لتخطيط التحسين

الجدول (3) : يوضح مجالات الاختلاف الرئيسة بين المدرسة التقليدية ومدرسة الجودة .

ـ معوقات التحول من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة :

1 ـ المعوقات الداخلية:

يقصد بالمعوقات الداخلية تلك التي تكون جذورها ناشئة من داخل المدرسة وأهم هذه المعوقات هي كالآتي :

1.1 قلة التزام مدير المدرسة بالجودة:

تبدأ رحلة التحول نحو الجودة في المدرسة بقرار من إدارة المدرسة، لكن الالتزام يمتد مباشرة ليشمل جميع العاملين فيها(إداريين – معلمين ـ الطلاب ـ عاملين)، الحقيقة إن كل واحد من هؤلاء يمكن أن يضع العصا بين العجلات ويعيق نجاح التحول نحو الجودة في المدرسة، فجميع العاملين من إداريين ومعلمين وحتى الطلاب ـ الطالب عامل في المدرسة من منظور فلسفة الجودة في التعليم ـ يرون التناقضات، بمعنى إنهم يرون ماذا يقول مديرهم وماذا يفعل في حقيقة الأمر، هم سيفقدون الثقة بالجودة في حالة وجود التناقضات والقرارات الارتجالية الغير مبنية على الحقائق (المديرس والحسين، 2006م) .

ومن اجل تحول ناجح للجودة في المدرسة فأن الفريق الإداري يجب أن يكون لديه قبل كل شيء غاية اتصال واضحة من اجل تبني فلسفة الجودة وذلك حتى تكون متوافقة مع ممارساتهم الفعلية في المدرسة التي تكون مرئية للعاملين، وهذا يحتاج إلى أن يتدرب الفريق الإداري تدريباً عالي الجودة. من هنا تتأكد أهمية أفعال قيادة المدرسة وليس أقوالها .

2.1 تدني القابلية الداخلية لتطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة :

بعد تجارب العديد من المدارس في تطبيق إدارة الجودة على صعيد الدول الأجنبية أو العربية أصبح بدهياً القول بأن الثقافة التنظيمية للمدرسة إما أن تعيق أو تدعم جودة التعليم. وتعرف الثقافة التنظيمية في المدرسة بأنها مجموعة القيم والاعتقادات وأساليب التفكير والسلوكيات التي تميز كل مدرسة عن الأخرى (Stephen Stolp,1994) .

وكذلك اجمع الباحثين في الجودة على أن تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتوافق مع فلسفة إدارة الجودة مسألة ليست سهلة وهي تحتاج إلى إرادة التغيير والصبر على النتائج

لأنها مرتبطة بالعنصر البشري وطرائق تفكيره وأنماط سلوكه، وحدد إدوارد ديمينغ المدة الزمنية لهذا التوافق من (3ـ5سنوات). ومن أبرز المعوقات التي تقف أمام تطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة هو الخوف من التغيير، وقيادة المدرسة عليها المسؤولية لإزالة هذا الشعور، والبداية تكون من خلال تحسين العلاقات بين من هم في مهام قيادية وبين جميع العاملين، ومؤشرات تحسين العلاقات تتوضح من خلال تراجع العلاقات السيئة والبدء بالنظر أفقياً بمعنى إزالة النظرة من الرقبة (من أعلى إلى أسفل).

1ـ3 **اختلاف التصورات لتطبيق الجودة في المدرسة :**

إن الاختلاف في تحديد ماهية مفهوم الجودة في التعليم أدى إلى نشوء اختلاف في التصورات حول التطبيقات العملية للمفهوم في المدارس، فعلى سبيل المثال أدى تطبيق نظام " ISO " في المدارس إلى مقاومة لتطبيق النظام(Bryan R.cole,2002)، وهناك أسباب عديدة لذلك من أهمها أن المعلمين لم يشعروا بملاءمة هذا النظام للتعليم داخل الفصول الدراسية والمدارس التي حصلت على شهادة المطابقة " ISO " لم تبين قدرة طلابها على منافسة المدارس الأخرى التي لم تحصل على نفس الشهادة .

1ـ4 **تقنيات القياس غير المؤثرة :**

إن استخدام تقنيات قياس غير مؤثرة في المدرسة ستؤدي إلى نتائج غير حقيقية سواء كانت النتائج ايجابية أو سلبية. تحتاج الجودة إلى اتخاذ القرارات بناء على بيانات وحقائق صحيحة، وفي حال استخدمت المدرسة بيانات خاطئة يكون للاحساسات أو التخمين دور في جمعها ستؤدي القرارات المبنية على هذه البيانات إلى تدني الجودة، بمعنى أخر سيؤدي الأمر إلى تدني رضا المستفيدين .

وتمثل الاختبارات القياسية في المدارس إحدى أشكال تقنيات القياس غير المؤثرة من منظور إدارة الجودة باعتبارها " تفتيش " والمنتجات التي تأتي نتيجة التفتيش تأتي متأخرة ومتدنية الجودة وستكون مكلفة من حيث الوقت والمال والجهد الإنساني(David P.Langford,1995).

وإذا أردنا أن نحسن مخرجات نظامنا التعليمي علينا أن نهتم بعمليات التعلم والتعليم وعلى التقييم المستمر لأداء الطالب (portfolio) وليس على إنجازاتهم في الاختبارات التي أدت إلى نشوء ثقافة تعلم تقليدية تركز على القراءة من أجل الاختبارات، لذلك يلجأ الطلاب إلى الحفظ والاستظهار دون الاهتمام بالمستويات المعرفية والوجدانية والمهارية. وهناك تقنيات قياس غير مؤثرة أخرى في المدرسة على سبيل المثال الأدوات التقليدية التي يستخدمها المرشد الطلابي لملاحظة سلوكيات الطلاب وأداة التقييم الوظيفي لمدير المدرسة والمعلمين جميع هذه الأدوات وغيرها تؤدي إلى نتائج خاطئة والتي تؤدي إلى إعاقة الجودة في المدرسة .

5_1 قلة انتباه المدرسة إلى المستفيدين الداخليين والخارجيين :

ذكرنا سابقاً إن لكل مدرسة مستفيدين داخليين وخارجيين (أنظر الجدول 1)، والجودة في المدرسة هي مقابلة أو تجاوز احتياجات وتطلعات هؤلاء المستفيدين، لذلك فعندما تعمل المدرسة بعيداً عن تطلعات المستفيدين فإنها بذلك تحرم نفسها من فرص التحسين التي يقدمها المستفيدين .

تفترض المدرسة التقليدية إنها تعرف احتياجات وتطلعات المستفيدين وتقوم بتخطيط وتنفيذ وتقويم جميع برامجها بناء على افتراضاتها المسبقة الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات لا تحقق رضا المستفيدين لأنها لم تبنى أساساً على احتياجاتهم وتطلعاتهم ولم يكونوا شركاء في أي مرحلة من مراحل العمل، من هنا نستطيع أن نفسر سبب تدني دافعية الطلاب للتعلم أو المعلمين للتعليم أو تدني رضا أولياء الأمور وإحجامهم عن حضور برامج وأنشطة المدرسة أو دعمها.

لذلك فإن قلة انتباه المدرسة للمشكلات التي يواجهها المستفيدين الداخليين (الطلاب –المعلمين_ جميع العاملين بالمدرسة) أو المستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور – المجتمع المحلي – المدارس الأخرى) تؤدي إلى زيادة اتساع فجوة الأداء بينها وبين المستفيدين، ومن المهم ذكره هنا أن تدني دافعية الإنجاز عند المستفيدين الداخليين يؤدي حتما إلى تدني رضا المستفيد الخارجي(William L.Sickel,2005) .

والذي يعيق الجودة في المدرسة في هذا المجال قلة عناية إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة من المستفيدين ، لذلك فأن أزمة المدرسة التقليدية لا تتمثل في عدم قدرتها على حل المشكلات بل لأنها لا ترى هذه المشكلات أساساً ، فقلة اهتمامها بالمستفيدين وتمركزها حول ذاتها يصيبها بالعمى الوظيفي الذي يحجب عنها رؤية منافع التحول نحو الجودة .

6ـ1 اعتبار منسوبي المدرسة أن الجودة برنامج يضاف إلى أعمالهم :

إن الممارسات غير المدروسة التي تهدف من خلالها المدرسة للترويج للجودة ، لها دور هام في إعاقة التحول ونجاح الجودة في المدرسة ، فالشعارات والخطابات التي تستخدمها إدارة المدرسة لإبلاغ منسوبيها بالاستعداد لتطبيق الجودة ستنتج مقاومة للتغير عند المعلمين وجميع العاملين في المدرسة ، وهذا رد فعل طبيعي لتشكل قناعات لديهم بأن الجودة برنامج جديد سيدخل المدرسة ، و المعلمين في الحالات الطبيعية يطلبون تخفيض نصابهم من الدروس لتخفيض ضغوط العمل وعبء التدريس ، فكيف يتم إدخال برامج جديدة تتطلب منهم أعمال إضافية . . . . ! .

من أهم متطلبات نجاح التحول نحو الجودة أن تقوم المدرسة بنشر فلسفة الجودة وتطبيقاتها ضمن الأنشطة المدرسية الاعتيادية وبشكل تدريجي لأن الجودة ليست برنامج أو قطعة أثاث ندخلها إلى المدرسة بل هي ثقافة تعلم وحياة تنشأ من داخل المدرسة .

7ـ1 قلة التعلم والتدريب:

نجاح الجودة في التعليم يحتاج إلى مدرسة دائمة التعلم ، مدرسة توفر بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات ومدارك طلابها ومعلميها وجميع العاملين فيها ، حتى تنمو أساليب التفكير الإبداعي والعمل الجماعي والحماس للإنجاز وفق مبدأ " دائماً نحو الأفضل " ، وذلك لتحقيق مخرجات عالية الجودة تحقق رضا جميع المستفيدين من منتج التربية والتعليم .

وتنطوي أهمية التدريب والتعلم في المدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة على إبداع العنصر البشري ، لذلك فمسألة التنمية المهنية في المدرسة هي بمثابة موطن القلب لجودة أدائها . ويشير اشيكاوا " Ishikawa " أحد رواد الجودة اليابانيين إلى أن 90٪ من المشاكل

يمكن أن تحل من خلال التدريب والتعلم على استعمال تقنيات الجودة وغيرها من الأدوات(Williams,2005) .

ومن أهم مؤشرات قلة التدريب والتعلم في المدرسة والتي تعيق التحول نحو الجودة هي كالآتي :

أ. اعتماد المعلمين على أساليب التدريس القائمة على التلقين والحفظ والاستذكار .

ب. الجهد الأكبر في العملية التعليمية على المعلم وهذا لا يتوافق مع فلسفة الجودة في التعليم التي تركز على أن يكون للمتعلم الدور الأكبر في عملية تعلمه بمعنى أن يكون الطالب مسئول عن تعلمه .

ج. غياب بعض المهارات الأساسية وأمية الكمبيوتر وغياب التعامل مع التقنيات الحديثة على مختلف أنواعها من قبل المعلمين والإداريين (الشيخ وأحمد ، 2004م)، وغياب مثل هذه المهارات يؤدي إلى تدني مستوى أداء المدرسة لأسباب من أهمها تأخر الإنجاز بسبب الاعتماد على أساليب العمل التقليدية .

د. غياب المهارات الهامة التي يتطلبها عصر المعلومات مثل (التعلم الذاتي – حل المشكلات – مهارات التواصل على مختلف أنواعها كيف نتعلم – حل النزاعات . . الخ) والتي يجب إكسابها للطلاب .

ه. تدني دافعية المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة لحب الاستطلاع والبحث عن الجديد في تخصصاتهم الأكاديمية أو أساليب التدريس الحديثة لاعتقادهم بقلة جدواها أو ليس لديهم الوقت الكافي للقراءة والبحث .

8-1 التخطيط غير الصحيح للتحول نحو الجودة في المدرسة :

الجودة ليست نتاج الصدفة بل نتيجة للجهد الذكي والحماس والتخطيط، لذلك فغياب خطة للتحول نحو الجودة في المدرسة يعوق النجاح ويتسبب هدر في الوقت والجهد والموارد المادية. ومن أهم مؤشرات التخطيط غير الصحيح للتحول نحو الجودة في المدرسة هي الآتي :

أ. المدرسة لا تعرف من أين تبدأ للتحول نحو الجودة .

ب. رؤية ورسالة المدرسة غير واضحة لمنسوبيها وللمستفيدين الخارجيين .

ج. قلة وضوح الأهداف التي تريد المدرسة تحقيقها .

د. مسؤوليات العمل غير واضحة لجميع العاملين بالمدرسة ليأخذوا زمام المبادرة للتحول نحو الجودة .

ه. عدم تحديد سلوكيات العمل المتوافقة مع فلسفة الجودة التي من شأنها أن تدفع بأداء المدرسة نحو الجودة .

1ـ9 اعتقاد منسوبي المدرسة بأن الجودة تنجح في الصناعة وليس في التعليم :

أدى ارتباط مصطلح " الجودة " بالمنتجات الصناعية لفترة طويلة إلى تشكل تصورات لدى الكثيرين على أن الجودة فلسفة وأدوات تستخدم في المصانع وبالتالي لا تصلح لتحسين أداء المدرسة، ويمكن لهذه التصورات أن تعيق اقتناع المعلمين والعاملين بالمدرسة للتحرك نحو تبني مبادئ الجودة، وتنشأ بالتالي ثقافة عمل مقاومة للتغيير الأمر الذي يتطلب من إدارة المدرسة الوعي بهذا الأمر وعليها أن تقوم بنشر ثقافة الجودة بصورتها الصحيحة في المدرسة يركز فيها على أن نظام الجودة المعمول به في الصناعة ليس هو ذاته نظام الجودة الذي ستعمل به المدرسة .

ـ المعوقات الخارجية لتحول المدرسة نحو الجودة :

يقصد بالمعوقات الخارجية تلك التي لا يكون للمدرسة دور رئيس في ظهورها وتؤدي إلى إعاقة أو تأخر عملية تحول المدرسة نحو الجودة، ومن أهمها الآتي :

1ـ المناهج :

تعتبر المناهج الدراسية التي تعتمد على إنجاز الأهداف الكمية والتي تسيطر على محتواها ماهية المعلومات(Know What)، على المحتوى المعرفي دون توفير مساحة مناسبة لمعرفة كيف تعمل الأشياء(Know How)، وما يصاحبها من تنمية لقدرات التفكير العليا(الشيخ وأحمد، 2004م) من أهم معوقات تحول المدرسة نحو الجودة، فهذا النوع من المناهج وآليات متابعة تنفيذها في المدارس تساهم في إحداث حالات الضغط والإجهاد على المعلمين لإنهاء المنهج بأي صورة كانت، وبالتالي يلجأ المعلمين للضغط على

الطلاب لسرعة الحفظ والتذكر دون مراعاة المستويات المعرفية والإدراكية والمهارية بتصنيفاتها المتعددة والتي تعتبر مسألة جوهرية لتحقيق جودة التعليم .

فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن أكثر من نصف أصحاب الإجابات الأضعف دراسياً قالوا إنهم وجدوا الدراسة صعبة ، وأن أكثر من ثلثهم يرغبون في ترك المدرسة (دافني بان ، 2000م).

وينتهي الأمر بالطلاب في ظل واقع هذه المناهج التقليدية إلى التعليم بهدف الحصول على الشهادة ، وتقل لديهم بالتالي الرغبة والقدرة للتعلم بالاكتشاف والتفكير المستقل والمبدع ، بل إن التعلم بالنسبة لهم ينتهي بمجرد حصولهم على الشهادة لأن المناهج المبنية على أساس الأهداف الكمية لا تبعث روح الإبداع والتعلم مدى الحياة لدى المتعلمين .

يستلزم نجاح التحول نحو الجودة في المدرسة إلى مناهج معاصرة توفر مساحات مناسبة للمعلمين والطلاب لممارسة وتناول موضوعات معاصرة تتوافق وتطلعات المجتمع وأصحاب الحصص الآخرين ، وهي بذلك أي المناهج تكون قد حققت أهم معايير الجودة في التعليم وهو توافق محتوى المناهج وأنشطتها لتطلعات المجتمع وجميع أصحاب الحصص الحالية والمستقبلية .

2ـ **المعوقات الخاصة بالسياق وخدمات الدعم (مبنى المدرسة – التجهيزات)** :

يتأثر المنتج " تربية وتعليم الطالب " بعوامل البيئة الطبيعية والمادية في المدرسة ، فقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال علاقة التعلم بالدماغ إن " البيئات الغنية تنمي فعلاً أدمغة أفضل " (Jensen,2001) ، باعتبار أن ألفة الفكر " الدماغ " هي التي تشكل منتج التربية والتعليم .

إن زيادة عدد الطلاب في الفصول عن المعدلات العالمية المعتمدة بالنسبة لكل مرحلة دراسية ، وقلة الاهتمام بتصميم المباني المدرسية لعوامل التهوية والإضاءة والألوان والمساحات المناسبة داخل الفصول وخارجها ، جميعها تعيق الجودة في المدرسة ، وإذا كنا نعتقد بأن تهيئة بيئة جاذبة للطالب تتطلب تكلفة عالية فعلينا أن ننظر بالمقابل لتكلفة تدني الجودة في التعليم .

من جانب أخر ليس بالضرورة ربط مباني المدارس النموذجية بالجودة، فالتعليم الأكثر كلفة لا يعني تعليم أكثر جودة. وتشير ثقافة الجودة اليابانية إلى أن أي تجهيزات أو مواد أو مباني تتوفر في المؤسسة و لا يتم استخدامها بكفاءة فهي " مودا " أي "هدر"، فالمبنى النموذجي للمدرسة وتجهيزاته جميعها ميزات وليس بالضرورة أن تحقق الجودة. وتتحول "الميزات" في المدرسة إلى " جودة " عندما تلبي هذه الميزات احتياجات وتطلعات المستفيدين(الطلاب- المعلمين -أولياء الأمور) .

3- **قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي :**

تعتبر مشاركة أولياء الأمور (كمستفيدين خارجيين) في تربية أبنائهم معيار هام في جودة التعليم، فهم يدعمون دور المدرسة من خلال فرص التحسين التي يقدمونها لتحسين تربية وتعليم أبنائهم. وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن الطلاب المتفوقين والموهوبين ينتمون لأسر تهتم بالتواصل مع المدرسة (Tong,2002) . لذلك فإن عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في تربية وتعليم أبنائهم يضيع فرص تحسين تعتبر بحد ذاتها فرص زمنية مفقودة للاستثمار البشري لا يمكن تعويضها .

كما أثبتت الدراسات أن جودة التعليم ترتبط بمدى التزام المجتمع المحلي بتقديم كل أشكال الدعم للمدرسة، فمشاركة المجتمع المحلي في أي إستراتيجية لتطبيق الإصلاحات في المدرسة أمر جلي(جاك ديلور، 1999م) .

ولذلك فإن قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج المدرسة وسياساتها يشكل عائقاً أمام تحول المدرسة نحو الجودة .

4- **السياسات وأنظمة العمل التقليدية :**

يتأثر نظام الجودة بالسياسات وأنظمة العمل القائمة فهي إما أن تعيق أو تدعم الجودة، في المدرسة تفرض عليها من الأعلى في كثير من الحالات السياسات وأنظمة العمل، فعلى سبيل المثال فإن التعارض بين السياسات التي تفرض على المدرسة لتحقيق أهداف كمية (تنفيذ عدد من البرامج بمعزل عن مدى جودتها – تحديد عدد الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة . . . الخ)، وبين السياسات الداخلية للمدرسة التي تركز

على تحقيق مخرجات عالية الجودة سيؤدي إلى إعاقة التحول ونجاح الجودة في المدرسة . يضاف إلى ذلك أيضا فأن تعدد الجهات الإشرافية على المدرسة واستخدام هذه الجهات لأنظمة عمل تقليدية لا تتوافق وتطلعات المدرسة للجودة تشكل معوق أمام تحول المدرسة للجودة ، فهذه الجهات تعتبر من منظور نظام الجودة " موردون " بمعنى أنهم يساهمون بخدماتهم الإشرافية في نظام المدرسة وبالتالي هم جزء من النظام فهم مؤثرين فيه ، مشكلة المدرسة أنها لا تملك حرية اختيار مورديها وخاصة الجهات الإشرافية .

لذلك يوصي تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم (اليونسكو) الذي صدر بعنوان " نحو ضمان الجودة في التعليم " بضرورة إعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة شئونها (اليونسكو ، 2005م) ، ومن هنا بدأت الأصوات تتعالى إلى ضرورة الاتجاه نحو إصلاح التعليم من أسفل الهرم أي من المدرسة .

ـ خاتمة :

إن تحول المدرسة نحو الجودة ضرورة إستراتيجية تفرضها تحديات عصر المعلومات المتسم بالتغير السريع الذي يتطلب من المدرسة تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الإدارية والتعليمية ، من أجل أن تكون أكثر قدرة للاستجابة مع هذه المتغيرات وردم الفجوة الأدائية والمعرفية لتحقيق احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدمتها ونظامها التعليمي .

وبلا شك أن تحول المدرسة التقليدية نحو الجودة يواجه معوقات كثيرة والتي تناولنا أهمها في هذه الورقة ، وهذا أمر طبيعي يواجه أي تحول نوعي وبالخصوص في مجال إصلاح التعليم المدرسي . لكن إذا أردنا لهذا التحول النجاح فعلينا أن نضع هذه المعوقات كجزء من إستراتيجية التحول من خلال تصميم العمليات والأنشطة التي تضمن جودة التحول حتى نوفر الوقت والجهد والمال ونحقق الجودة في مدارسنا بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب .

المراجـع:

1. جاك تايلور (1999م) : الـتعلم ذلـك الكنـز المكنـون – منظمـة الأمـم المتحـدة للتربية والثقافة والعلم – باريس .

2. جينسن ايريك (2001) : كيف نوظف أبحـاث الـدماغ في التعلـيم – ترجمـة دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع – الدمام .

3. دافني بان (2000م) : التعليم في سنغافورة "نموذج الجـودة النوعيـة" – التعلـيم والعالم العربي – مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية – أبو ظبي .

4. سليمان الشيخ ونعيمـة أحمـد(2004) : تحـديات ومعوقـات جـودة التعلـيم – المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب – المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلـوم – بيروت .

5. عبد الـرحمن المـديرس و إبـراهيم الحـسين (2006) : رحلـة الجـودة الـشاملة في تعليمنا – إصدارات مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة في التعليم – الأحساء .

6. منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلـم (2005م): نحـو ضـمان الجـودة في التعليم – باريس

7. Cole, R.Bryan (2002) : Quality management in Education ..Building Excellence and Equity in Student Performance , quality progress journal.
8. Evans, R.james (1998) : The Management and Control of quality , west puplishing Company U.S.A .
9. Rao, Ashok(1997) : Total quality management , john wiley U.S.A .
10. Nelsen,Dave(2004): A Class Act , Quality progress journal U.S.A

11. Langford P.David (1998) : Orchestrating learning With quality , American Society For Quality . U.S.A
12. Mayron, Tripos (2001) : Total Quality Management in Education
13. Masters J.Bobert(1995) : Overcoming The Barriers To TQM Success , Quality Progress Journal U.S.A .

الفصل الثاني

المهارات القيادية

المهــارات القيــادية

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز .وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة : CONCEPT OF LEADERSHIP :

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (الفيروزأبادي، 1997).

اصطلاحًا: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعًا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (عباس ،2004، ص11)

وعرفها بيتر ف . دراكر. . . PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما أرثر ويمر. . . ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في

الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل . . . CONTEZ & ODNEL حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت . . . HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي :

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

1. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
2. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفًا إجرائيًا يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها : القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق ـ بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعًا للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية . . والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER :

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (العلاقي، ص :376، 2000)

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

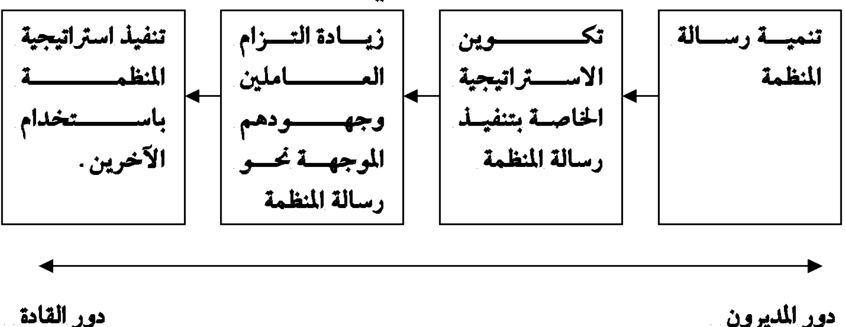
الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة .
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
  - أ) تحديد الاتجاه والرؤية .
  - ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .
  - ج) التحفيز وشحذ الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقًا لمعايير وأسس معينة (مجلة الإدارة، العدد الثاني ، ص69) .

الشكل (1-1) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة



المصدر : جيرالد جرينبرج & روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، صـ570 .

وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هـذا المجـال باعتبـار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائـد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنـه يعتمـد علـى جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائـد بثقـتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه ولـيس كـل مـدير قائـد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكـون مـدير لأحـد المعامـل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينـة، والمـدير قـد يعتمـد علـى الـسلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللـوائح في أداء عملـه وانـضباط مرءوسـيه أمـا القائـد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد علـى الجوانب الشخصية والنفسية والألفـة الـتي تربطـه بالمرؤوسـين، وتلـك لهـا تـأثير بـالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب ممـا يجعـل بعـض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمـات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتبـاطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته الـتي يـصدرها إلـيهم رغـم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التـأثير في سـلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يـستطيع القائـد تفهـم الأطـراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربـع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفـع الإنتاجيـة مـن ناحيـة، ويحقـق أهـداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1ـ **المهارة الفنية**: وهي أن يكـون القائـد مجيـدا لعملـه متقنـا إيـاه، ملمـا بأعمـال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسـائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1. أنها أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق مـن توافرهـا لـدى القائـد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
2. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
3. أنها مألوفة أكثر مـن غيرهـا لكونهـا أصـبحت مألوفـة في الإدارة الحديثـة وفي عـصر التخصص.
4. هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
   a. القدرة على تحمل المسئولية.
   b. الفهم العميق والشامل للأمور.
   c. الحزم.
   d. الإيمان بالهدف.

2ـ **المهارة الإنسانية**: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقـة الـتي يـستطيع بهـا رجـل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجـل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

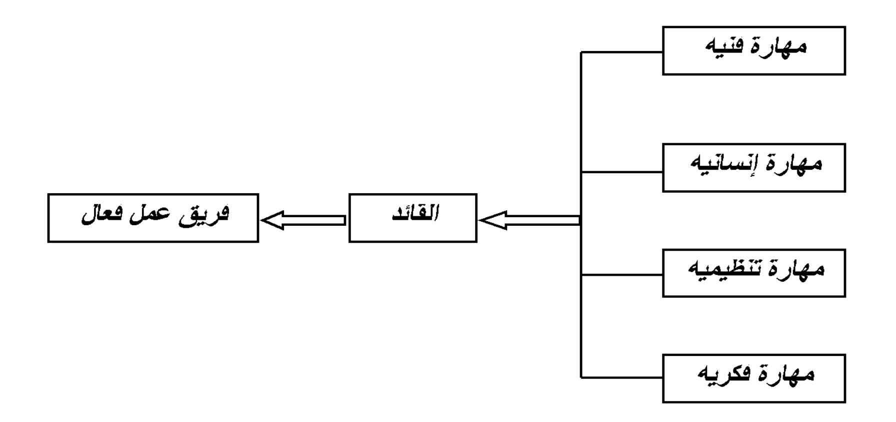
إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتـدفعهم إلى العمـل بحمـاس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تـبني الـروح المعنويـة للمجموعـة علـى أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلـة، وتوحـد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

3ـ **المهارة التنظيمية**: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4ـ **المهارة الفكرية**: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (محمد عبد الغني حسن ص121)

الشكل (1ـ2) **يوضح مهارات القيادة**



أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعًا ولا يتفرق بهم الرأي ولايقع بينهم الاختلاف. وقديمًا قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :ـ

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

• **فائدة**: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى آخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة. . .

1ـ **الثقة بالنفس وبالآخرين**: تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيرًا، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2ـ **وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:** القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبدًا كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

3ـ **الواقعية والمعرفة:** يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4ـ **مد يد المساعدة للآخرين:** لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

5ـ **لديه القدرة على الاتصال:** القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والانصات.

6ـ **ينظم ويدير الوقت بكفاءة:** يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

7ـ **صناعة القرارات:** كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها،

ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

8ـ **مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية**: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9ـ **قدر كبير من الطاقة والنشاط**: القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جدًا إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

10ـ **ترتيب الأعمال حسب أهميتها**: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

11ـ **التحلي بالشجاعة**: القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

12ـ **الإخلاص والاجتهاد**: القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيرًا، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13ـ **الخلق والإبتكار**: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيرًا.

14ـ **يضع الهدف نصب عينيه**: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعًا من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15ـ **الحماس الثابت والمستمر**: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16ـ **القدرة على الحسم**: يجب على القائد أن يكون قاطعًا وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضًا أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

17ـ **ذو عقل مفتوح**: أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبدًا، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18ـ **أن يمتلك الفكاهة**: الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19ـ **له رؤيا نافذة**: حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إداركها.

20ـ **القائد يملك العقل والقلب**: فلا تكن سيفًا لينًا ولا قلبًا جامدًا ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

a. **القوة الشرعية أو القانونية**: وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل: (المدير العام – المدير – المشرف)

b. **قوة التحكم في نظام التحفيز**: وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل: (الرواتب – الترقيات – الجوائز)

c. **قوة القسر أو الإكراه**: هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة)

d. **قوة الخبرة**: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

e. **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا**: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟.

- القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة .
- القيادة بالتعلم والخبرة العملية .
- القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة . ،ثقافة تشجع المواهب القيادية ، وثقافة لا تشجع .
- القيادة علم وفن ، فهي إذن قابلة للتعلم ؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل :

1ـ الفطرة والطفولة المبكرة . 2ـ التعليم .

3ـ التدريب الموجه . 4ـ التجريب . 5ـ الفشل .

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل :

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة .
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة .
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي .
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال .

أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي :

1. **القيادة الأوتوقراطية** : من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره .

2. **القيادة التسيبية** : لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائمًا غير محبوب وغير فعال .

3. **القيادة الديمقراطية**: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يمليها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتمامًا عاليًا لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضًا، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام (محمود كلاده، ص12).

نظريات القيادة:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي :

1. المدخل الذاتي (نظرية السمات).
2. المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).
3. المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

وسيتناول الباحث في هذا البحث بشيء من الإيجاز نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة.

أولاً: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات: حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة

المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي :

1. القدرة العصبية والجسدية. 2. الحماسة.
3. الود والحب. 4. الاستقامة والنزاهة.
5. الإدراك الفني. 6. الحزم.
7. الذكاء. 8. مهارة التعميم.
9. الإيمان. 10. المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم: (**Chester Bernard, 1964**) فيؤكد أن للقيادة وجهين :

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية مثل :

- القدرة الجسدية المميزة.
- مهارات الحديث والاتصال.
- المعرفة.
- التذكر.
- التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي :

- التصميم.
- المثابرة.
- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول : (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحًا أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقدارًا كبيرًا من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانيًا: المدخل السلوكي:

نظرًا لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على انتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن): ذكر (الطويل، 1999م، صـ 258) بأن ردن (**Reddin**) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

1. بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.
2. بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.
3. بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:

أ. المناخ النفسي في النظام. ب. التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.
ج. العلاقات مع الرؤساء. د. العلاقات مع الزملاء.
ه. العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

1. القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.
2. المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.
3. القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

ثالثا: المدخل الموقفي:

نظرًا لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك سيتطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

1. **الصفات الشخصية والنفسية للقائد**: وتشمل: القيم – الاستعداد للمشاركة – الشعور الداخلي بالأمن – القدرة على التوقع.
2. **الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم**: وتشمل: الاتجاهات – الحاجات – فهم وإدراك الأهداف – والاستعداد للمشاركة – العلاقات بين الأفراد – التقاليد – التوزيع الجغرافي – تماسك الجماعة.
3. **الموقف الذي يربط القادة والأتباع**: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيدًا، حيث أنها تختلف من شخص لآخر،

فيكـون التـابعون وراء القائـد ويكـون القائـد وراء رغبـات التـابعين، إلا أن تبعيـة الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهـي الاتجاهـات الـتي تحكـم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتـضع في الاعتبـار حاجـات الغـير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعـل والتكيـف مـع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلـة في العمـل ومتجاوبـة بـشكل إيجابي ومشتركة فعلاً في التنفيـذ، ويكـون دور القائـد هـو التنظـيم والمتابعـة والتـدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكـذلك المهـارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنهـا تتطلـب مجتمعـا يجيـد الممارسـة الديمقراطيـة والعمـل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المـتغيرة بأسـلوب متطـور، والـدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخـصية – التـابعون – الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيقي الأهـداف الـتي تـسعى إليها، كان العمل ناجحًا للقائد والجماعة.

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمـن في مـدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عـن العمـل والعـاملين، ومـن ثـم التعامـل مـع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه مـن معلومـات، وكـذلك قدرتـه علـى اتخـاذ القـرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخـارق والشخـصية القويـة والقـدرة علـى الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائـد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هـو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

جدول (1ـ1) يوضح المقارنة بين مداخل القيادة

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقرطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معًا
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

أنماط القيادة:

1 . باعتبار مصدرها : قيادة رسمية ، قيادة غير رسمية .

2 . باعتبار السلوك القيادي :

1ـ **حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين 5 أنماط:**

مرتكزات السلوك : 1ـ الاهتمام بالعمل . 2ـ الاهتمام بالعاملين .

أ ـ القائد السلبي (المنسحب) :

- لايقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

بـ القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج .
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ، ويستخدم معهم السلطة والرقابة .

جـ القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية .
- يسعى حثيثًا للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين .
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف .

د ـ القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب ؛ فأحيانًا يهتم بالناس والعلاقات وأحيانًا يهتم بالعمل والإنتاج .
- يمارس أسلوب منتصف الطريق .
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف .

هـ القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي ، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج .
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهمًا في ثقافتها .
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية .
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين .

- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد .

2. **حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:**

مرتكزات السلوك : 1ـ الثقة بالعاملين . 2ـ قدرة العاملين .

أ- القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المروؤسين منخفضة جدًا .
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب .
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤوساء والمروؤسين .
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة .

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب- القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم .
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة .
- درجة عالية من التداخل بين الروؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه .
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه .

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج- القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة .
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة .
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية .

د- القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين .
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيًا .

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور ؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد .

3ـ **حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط** :

مرتكزات السلوك: 1ـ الاهتمام بالعمل . 2ـ الاهتمام بالعاملين . 3ـ درجة الفاعلية .

أ- القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية .
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة .
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين .

ب- القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار .
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين .

ج- القائد الإنتاجي (**أوتوقراطي**):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار .
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية .
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط .

د- القائد الوسطي (**الموفق**):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم .
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل ؛ فقد يطب زكامًا لكنه يحدث جذامًا ! .
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها ، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف ، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل .

هـ- القائد الروتيني (**البيروقراطي**):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد .
- يتبع حرفيًا التعليمات والقواعد واللوائح .

- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين .
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات .

و- القائد التطوري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين .
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل .
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف .

ز- القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرووسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك .
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة .

ح- القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد .
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج . يحقق أهداف عالية .
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس .
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين .

4- حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. 4 أنماط.

مرتكزات السلوك 1- درجة التوجيه . 2- درجة الدعم والمساندة .

أ- القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً ، بينما درجة الدعم منخفضة .
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة .
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع .

ب- القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم .

- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج- القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د- القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

هـ- باعتبار أساليبها:

1- تسلطية استبدادية. 2- شورية. 3- حرة فوضوية.

واجبات القيادة:

1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة(العدلوني ، السويدان ص 121).

فنون القيادة:

1) **فن إصدار الأوامر:**

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحًا، كاملاً، موجزًا، دقيقًا، وكن واثقًا من نفسك عند إصداره.

2) **فن الاتصال:**

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1. استمع إليه	H: Hear Him. .
2. احترم شعوره	U;Understand his feeling
3. حرك رغبته	M: Motivate his desire
4. قدر مجهوده	A: Appreciate his efforts
5. مده بالأخبار	N: News Him
6. دربه	T: Train Him
7. أرشده	O: Open his eyes.
8. تفهم تفرده	U: Understand his uniqueness.
9. اتصل به	C: Contact Him.
10. أكرمه	H: Honour Him.

3) **فن التأنيب**:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

4) **فن معالجة التذمرات**:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5) **فن المكافأة والتشجيع**:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دومًا.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6) **فن المراقبة**:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7) **فن المعاقبة**:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرووسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبًا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب .. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقًا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.
(محمد عبد الغني حسن مرجع سابق ص 14)

- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.
  - **أنهم يتعلمون باستمرار**: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
  - **أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات**: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
  - **أنهم يشعون طاقة إيجابية**: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعًا لسلبية القوي.
  - **أنهم يثقون بالآخرين**: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقًا كبيرًا بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

- **أنهم يعيشون حياة متوازنة**: فهم نشيطون اجتماعيًا، ومتميزون ثقافيًا، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- **أنهم يرون الحياة كمغامرة**: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- **أنهم متكاملون مع غيرهم**: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- **أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات**: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

- **كن مختارًا لاستجاباتك**: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثرًا بالدرجة الأولى لا متأثرًا دومًا، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما

أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكًا بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما**: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- **أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها**: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثرًا ملحًا الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- **فكر على أساس الطرفين الرابحين**: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- **اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم**: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- **اجعل العمل شراكة مع الآخرين**: فنحن يكمل بعضنا بعضًا نظرًا للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.
- **اشحذ قدراتك**: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتمًا.

صفات القائد الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

1ـ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2ـ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3ـ القوة البدنية والسلامة الصحية.
4ـ المرونة وسعة الأفق.
5ـ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
6ـ المظهر الحسن.
7ـ احترام نفسه واحترام الغير.
8ـ الإيجابية في العمل.
9ـ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

1. الهدوء وضبط النفس.
2. معرفة الرجال.
3. الإيمان بالمهمة.
4. الشعور بالسلطة.

5. البداهة والمبادرة وأخذ القرار .
6. الانضباط .
7. الفعالية .
8. التواضع .
9. الواقعية .
10. الدماثة والعطف .
11. طيبة القلب
12. الحزم .
13. العدل .
14. احترام الكائن البشري .
15. إعطاء المثل .
16. المعرفة .
17. التنبؤ .

فريق العمل الفعال

المقدمة:

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فكان بالتالي تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. فأنشأت ما يسمى بـ" حلقات الجودة " وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها، مما كان له أعظم الأثر في تطور الصناعة اليابانية وتميزها في الجودة، يقول د. عبد الكريم حسين " الجمهورية العربية السورية، المعهد الوطني للإدارة العامة من مقال بعنوان بناء فرق العمل وإدارتها: " من المعروف أن المفاهيم الإدارية التي تلت الحرب العالمية كان لها دور رئيسي في التطور المذهل للصناعة اليابانية مثل صناعة السيارات في السبعينات والثمانينات التي تفوقت على مثيلاتها في بلاد العالم.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمرًا شائعًا جدًا في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل اقل منه في سائر

القطاعات "فما هي فرق العمل؟ وما هي أبرز سماتها وفوائدها؟ وعلى أي أسس تقوم؟ وما هي الصفات التي تشترط في الفرد ليكون عضوا في فريق العمل؟

فريق العمل: التعريف..... DEFINIATION:

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والإنتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة **TEAM TASK** يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلا ففريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويًا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة (أروى عبدالسلام **2004** ص12)

1. **سمات الفريق الفعال**: الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

أ. **وضوح الرسالة والأهداف:** فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معًا ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

ب . **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:** فمن مميزات هـذا الفريـق الفعـال الحـرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريـق علـى ذلك.

ج . **أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة:** فهـو فريـق مـنظم جـدًا يـتم تحديـد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلـوب منـه جيـدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتـد إلى أن الـشخص يعـرف كيـف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكـن عنـده خـبرة كافيـة فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

د . **أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم:** فهنـاك جـو تكـاتفي عـام في الفريـق حيـث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكاتفي غير قـائم على التهديد بل قائم على الثقـة المتبادلـة بـين أعـضاء الفريـق، غـير قـائم علـى التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.

ه . **يحل الفريق خلافاته بنفسه** : يعتبر الخلاف في الـرأي بـين أعـضاء الفريـق أمـرا طبيعيًا ونافعًا كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكـار الجديـدة. ولـذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومديرك دائمًا على رأي واحد فأحـدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبـداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعا من النزاع اللامرئي بينهم.

و . **التوجيه والرقابة الذاتية**: فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمـة أهـداف الفريـق العامـة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضـافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

ز . **يشعر أفراده باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل**: حيـث يـشعر كـل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلب كـل عـضو مـن

أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم .

ح . **يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد** : تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة . ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

ط . **وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال** : يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه ، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة : الثقة والاحترام و التعاون والدعم ، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

ي . **يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:** حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

ك . **أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة** : فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة ، بل شعاره دائما الجدية في العمل ، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى ـ بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

ل . **الحجم المناسب** : يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه ، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق ، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح .

م . **التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار :** فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدًا .ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعًا، وأنا أريد أن أكون قائدًا لا تابعًا.

وختاما فهذه بعض سمات الفريق الفعال القادر على ترجمة فوائد ومزايا الجماعية، والقادر على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل. (أروى عبدالسلام 2004 ص22)

شروط هامة لنمو الفريق: TEAM DEVELOPMENT CONDITIONS:

- على القادة أن يجتمعوا ويشتركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم.
- أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
- استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسئوليات المطلوبة منهم.
- يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبدا بل يستمران مع استمرار فريقهم حيا.
- لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء. واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور

القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق .

المراحل الأربعة لنمو الفريق: FOUR STAGES FOR TEAM GROWTH:

1. **التشكيل السليم....** FORMATING : أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا ، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور . وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالبا للطاعة وتلقى الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب . ودور المدير في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة .
2. **الإثارة...** EXCITING : ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل ، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة باترياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدأون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديرهم ، ومن خصائص هذه المرحلة هو انتشار الجدل ، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط . وتظهر غالبا التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه ، ولكن أيضا تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين .
3. **وضع المعايير...** MEASUREMENTS : ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية ، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات . وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام ، فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها ، ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حاكما أو متحكما فقط ، ولكنه يبدو متطابقا لتصوره كما رسمه لنفسه سابقا .
4. **الأداء...** PERFORMANCE : تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات ،

وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق. ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيطة والحذر حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي.

العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل:

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.
- قدرات أعضاء الفريق.
- الدافعية الخارجية (Extrinsic).
- الدافعية الداخلية (Intrinsic).
- قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق. (فؤاد القاضي، 1999)

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد. والفريق ليس ديمقراطيا في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجها لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركا في صناعة هذا الهدف أو محددا له من جهات أخرى.

الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

1. **الأمانة**: ونقصد بالأمانة هنا ما ذكره الشيخ الغزالي في كتابه(خلق المسلم)، حين قال: (ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، وأن يستنفد جهده في إبلاغه تمام الإحسان، أجل إنها الأمانة التي يمجدها الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجادته، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإن استهانة الفرد بما كلف به –وإن كان تافها- تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشراء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته، وذكر أيضا رحمه الله أن " الذي يلتزم حدود الله في وظيفته، ويأنف من خيانة الواجب الذي طوقه فهو عند الله من المجاهدين لنصرة دينه وإعلان كلمته، قال رسول الله

(ﷺ): "العامل إذا استعمل، فأخذ الحق وأعطى الحق، لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته"، فاحرص أن تكون أمينا في عملك حتى يكتبك الله من المجاهدين في سبيله، ولاسيما إذا كان ذلك العمل يتعلق بحقوق الناس ومصالحهم، وقد ذكر الله تعالى الأمانة في كتابه مع القوة كصفة لازمة لمن يتولى عملا من الأعمال فقال تعالى: ﴿... خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ (القصص: 26).

2. **التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث**: العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جليا من قول بن شتاين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفراده، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم، وقد ذكر دونالد هـ. ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصداقات حميمة فقال: (نادراً ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصادقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد أصابع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصابع من يد واحدة، ولكن رغمًا من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعارف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر. ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل)، ثم عرض الحل لهذه المشكلة، بقاعدة بسيطة، فقال: (الصداقة نتاج المودة). فبإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة وبالحفاظ على أدب الحديث نحافظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر.

3. **إحسان الظن.**

فعلى عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق و إذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم، ويعتبر إحسان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق.

ولك العبرة في ذلك من سيدنا أبي أيوب الأنصاري وزوجته رضي الله عنه في حادثة الإفك حينما اتهم النبي صلى الله عليه وسلم في عرضه فما كان من أبي أيوب الأنصاري وزوجته إلا أن يحسنا الظن بالسيدة عائشة رضي الله عنها وسيدنا صفوان بن المعطل ـ وهو الصحابي الذي كان متهما في حادثة الإفك ـ حيث سأل أبو أيوب الأنصاري زوجته فقال لها: (يا أم أيوب لو كنت مكان عائشة أكنت تفعلين ما يقولون أنها فعلته؟) فقالت: (لا والله)، فقال) :إن عائشة خير منك)، فقالت: (وأنت لو كنت مكان صفوان بن المعطل أكنت تفعل ما يقولون أنه فعل؟)، قال: (لا والله لا أخون رسول الله)، فقالت: (وصفوان خير منك.

ولذلك فعندما يعرض لك موقف إساءة ظن بفرد معك في الفريق فقل في نفسك (لا والله ما كان ليفعل ذلك فهو خير مني)، ثم بادر بالدفاع عن صاحبك وصيانة عرضه.

1. **بذل النصيحة**: فعلى كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة. أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سرا بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة. عدم اللجوء إلى التصريح إن كان التلميح كافيا وكما يقال "الإشارة قبل العبارة" أن لا تكون النصيحة بنية الانتقام أو الثأر للنفس أو رد لاعتبار شخصي توخى ألطف العبارات في النصيحة و أسهل الألفاظ وأحسنها موقعا. عدم انتظار قبولها وإنما عليك أداء الواجب فقط دون العتاب على عدم الأخذ بها.

2. **الصبر**: فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلا على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص وكما قال الشاعر: ومن ذا الذي ترضى سجاياه كلها كفى بالمرء نبلا أن تعد معايبه فإذا صدر من واحد منهم زلة أو بدر من أحدهم هفوة فعليك أن تصبر، وقائد الفريق أيضا بشر قد يقسو أحيانا وقد يغلظ القول أحيانا وهنا يكون عليك أيضا الصبر على مثل هذه الحوادث البسيطة العابرة.

جدول (2ـ1) مقارنة بين مجموعة العمل والفريق مستعرضين أوجه الشبه وأوجه الاختلاف

م	العنصر المهمة/ الغرض	مجموعة العمل محددة	الفريق محددة
1	العضوية	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات متفاوتة قد تجمع من وحدات مختلفة لإنجاز مهمة محددة.	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات متفاوتة تعمل في مكان واحد: وحدة/ قسم/ إدارة/ .. الخ
2	التكوين/ البناء	- جامد، الأدوار حسب التخصص والخبرة - مؤقت - غير متماسك	- مرن، محدد، الأدوار مبنية على تحقيق نتائج جماعية - مستمر - متماسك
3	الوقت	مرتبط بالانتهاء من المهمة	مستمر ودائم
4	المشاركة	تحدها إمكانات وقدرات المشاركين من حيث التجارب والتخصصات	مفتوحة لكل المشاركين وتسودها روح المرح والجماعة المتجانسة
5	العلاقة بين الأعضاء	متنافرة ورسمية استوجبتها المهمة المطلوبة	حميمة وثيقة تمتها الرغبة والارتباط بمهمة المنشأة وأهدافها
6	الثقة	فردية وخاضعة للتعامل الفردي و المعرفة السابقة، وإن وجدت	متبادلة مصحوبة بالتعاون وتكون بالإجماع في معظم الحالات
7	اتخاذ القرار وتنفيذه	مسئولية الجهات الأعلى	مسئولية الفريق وأعضائه وتكون بالإجماع في معظم الحالات

جدول (1-3)الأسباب الداعية لبناء الفريق

1	النتائج	زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها
2	الكفاية	تخفيض التكلفة والوقت، التخلص من الفاقد وحل المشكلات
3	التعاون	الاستفادة من القدرات الفعلية جماعيا وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد
4	علاقات العمل	تحسين عملية الاتصال والتعاون والإجماع في الرأي والقرار
5	الاتجاهات	رفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي والاستعداد لرفع مستويات الأداء
6	التمليك	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة نطاق السيطرة ورفع الشعور الفردي بتحمل المسئولية.
7	تنوع المهام والخبرات	مواجهة الاختلاف والتضارب في المهام والاختصاصات في الإدارات/ الوحدات المختلفة وحل المشكلات الناتجة من ذلك، عن طريق فريق يضم عناصر لها خبرة وتجارب مفيدة.

جدول (1-4)خصائص الفريق الفعال

م	الخصائص	توضيحها
1	الغرض	يكون واضحا يبعث الدافعية وروح التحدي لإنجاز المهمة
2	العضوية	مكتملة العدد، راغبة في العمل، تمتلك المهارات المطلوبة، متواجدة ومدربة وملتزمة

3	القيادة	ملتزمة، ذات مستويات عالية للأداء لبناء الفريق وتوجيهه حتى ينجز مهمته بنجاح
4	التكوين/ البناء	مرن/ محدد، يميل إلى تحقيق النتائج عبر تحديد الأدوار وتكون العمليات والإجراءات تحت سيطرة الفريق
5	الخطط	تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل مبنية على خارطة سير للعمل محددة المعالم ويمكن قياسها
6	المشاركة	تكون نشطة بالنسبة لكل أعضاء الفريق حتى نهاية المهمة ويسودها جو من المرح والصراحة
7	الاتصال	يكون مفتوحا للجميع ويكون الأعضاء ذوي معرفة وخبرة ويتمتعون بمهارات الاستماع الفعال واستعمال الأسئلة بفعالية (مفتوحة أو مقفولة)
8	الثقة	تكون متبادلة بين أعضاء الفريق، تعاون ومساندة واحترام متبادل وصدق في التعامل
9	الإجماع	يتم اتخاذ القرارات في الموضوعات الحرجة بالإجماع، خاصة عندما يفرز اختلاف الرأي صراعا بين الأعضاء
10	الْملكية	تكون مشتركة، روح استثمارية، مشاركة في مسئولية التنفيذ للمهام والقرارات
11	التعاون	يكون نشطا بين جميع أعضاء الفريق
12	التقدير	تمنح مكافآت مناسبة، وتقدير متكرر واحتفالات روتينية بالنجاحات والإنجازات
13	الصلاحية/ التمكين	توفير صلاحيات (تفويض) كافية لتمكين الفريق من إنهاء مهمته بنجاح

جدول (1-5)الفرق بين الفريق الفعال والفريق غير الفعال:

م	عنصر المقارنة	الفريق الفعال	الفريق غير الفعال
1	تدفق المعلومات	- منسابة في كل الاتجاهات - مشاركة كاملة من كل أعضاء الفريق - الاتصالات مفتوحة وبكل أمانة	- من أعلى إلى أسفل في معظم الحالات - ضعيفة أفقيا - محجوزة ومختزنة لدى فئات معينة - تستغل لبناء القوة الوظيفية - غير مكتملة ورسائل ملخبطة
2	العلاقات بين الأفراد	- مبنية على الثقة المتبادلة - احترام متبادل - تعاون مشترك - مساندة بين الأعضاء	- يشوبها الشك - عملية وتعتمد على الاحتياج للمعلومات والمحسوبية بعطائها - تنافسية - فيها تحفظ
3	الصراع/ النزاع	- يعتبر طبيعيا بل مفيدًا للفريق - يكون حول الموضوعات المطروحة وليس الأشخاص	- مثير ويعمل الأفراد على تجنبه - مضر - يشمل الصراعات الشخصية من حيث الصفات الشخصية والدوافع
4	الجو العام	- صريح - غير محدد - غير تنافسي - يتسم بالمشاركة	- يحكمه الانتماء للإدارات والوحدات - مستفز - مراقب - به انقسامات ومجموعات مغلقة

5	القرارات	- بالإجماع - استغلال الموارد البشرية بكفاية - التزام كامل من الجميع	- بالأغلبية أو الفرض - التركيز على القوة والسلطة الوظيفية - تخبط وتشويش
6	الإبداع	- توفر خيارات عدة للإبداع - يميل إلى تقديم الحلول للمشكلات	- خاضع لقوة المجموعات الصغيرة/ الفرعية - التركيز على النشاطات (المهام) والمدخلات (العمل المنجز)
7	مركز القوة/ السلطة الوظيفية	- مشترك بين الجميع - مبني على الجدارة والمقدرة - تحكمه المساهمة لعمل الفريق ودفعه وتماسكه	- وقف على القلة (محجوب) - مبني على المناورات والتحالفات المصلحية - المساهمة لمصدر السلطة والقوة - المشاركة مصلحية
8	التحفيز	- الالتزام بالأهداف التي وضعها الفريق - تلبية احتياجات الانتماء (للمجموعة) - توفير فرص أكثر للإنجاز خلال الفريق	- مسايرة الأهداف الموضوعة من أعلى - يتسم بالضغط والقهر - الأهداف الشخصية والدوافع مهملة - تقييم الإنجازات الفردية بمعزل عن الفريق
9	المكافآت	- مبنية على المساهمة في مجهود الفريق ككل - التقدير للزمالة والزملاء	- أسس المكافآت غير واضح - مبنية على تقييم أداء عشوائي، حسب الأهواء الشخصية

الدراسات السابقة :

أولا: الدراسات العربية :

1. أجرى(الشحقاء ، 2004) دراسة بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه التسلطي يليه الحر وبدرجة متوسطة .أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير(العمر ، الخبرة، المستوى التعليمي ، الرتبة).

2. وأجرى (العتيبي ، 2003) دراسة بعنوان" المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة ا لدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي " هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من كافة ضابط القوات البرية وضباط القوات الجوية وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

3. دراسة (الطحان 2000) بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية. " وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية . وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة ، وتعرف مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في تلك الشركات . وقد استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي والتحليلي في استخلاص النتائج . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري ، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري . ومن خلال هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباطية بين الرضا الوظيفي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى ، عكست هذه المتغيرات قيمة العمل ، التي استخدمها الباحث كبعد من أبعاد المتغير التابع.

ثانيًا الدراسات الأجنبية:

1. أجرى (2003Krishnan) دراسة بعنوان" القوة وأخلاقيات القيادة:أدوار توافق الشخصية مع الآخرين "هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونةمن) (116مديرا في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند ،حيث توصلتالدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعا.

2. وأجرى (Politi 2003) دراسة بعنوان" أثر المهارات ا لقيادية في بيئة العمل "حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية)الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي (على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع) الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل(، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحد ة. استخدم الباحث معامل ارتباط" بيرسون "لفحص العلاقة بين المتغيرات .دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضا إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القياد ة .هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع. وتقترح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.

الفصل الثالث

القيادة التربوية

القيادة التربوية

المقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب المعمول به في تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها.

(اليونسكو،1996م)

ونظرًا للأهمية التي يحتلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التنظيمية وما يتطلبه من تغيير في المهام والمسئوليات لتتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفًا تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية.

فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفة مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا شأن الأمم الحية التي تريد أن يكون لها مكانًا على خارطة الحضارة الإنسانية. وهذا ما يفسر

اهتمام كثير من دول العالم بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية بشكل مستمر للاطمئنان على قدراتها على إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين.

(الحر،2001م)

مفهوم القيادة ومنطلقاتها:

هناك اعتقاد شائع بين الناس بأن القائد هو إنسان له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته. وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها.

ويستخلص **(النمر،1422هـ)** تعريفًا للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. أي أن القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤوس والمواقف والتي تمارس فيها القيادة. **(عابدين،2001م)**

يتضح مما سبق، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم. . والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في اتباعه ويتأثر بهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة "فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضا أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير، وإلى

التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر **(الحر،1424هـ)** ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي(*) :

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطوّر	يحافظ
يركز على الأشخاص	يركز على الهيكل التنظيمي
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يجدد	يقلد
لديه رؤية بعيدة المدى	لديه رؤية قصيرة المدى
تخطيط طويل المدى	تخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن

عليه يمكن استخلاص الأدوار المطلوب من كليهما : إن الإدارة معنية بالحاضر ، أما القيادة فتعني بالتغيير ، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن ، وليس له دور في تغييره ، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة سلفًا ، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة كعنصر الاستقرار ، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث التغييرات في البناء والتنظيم ، وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافًا بين الأدوار لكل منهما .

هذا وتشير فاطمة عيد إلى خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد :

- **القدرات والمهارات الإنسانية :** وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها .
- **القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات :** وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم .

(*) (الأغبري ، 2000) .

- **القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات**: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.
- **القدرات والمهارات الفنية**: وتتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.
- **القدرات والمهارات الفكرية**: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائدة من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث. **(عيد،2002م)**

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القيادة هي:

1. دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدًا بمفرده وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
2. تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حدًا أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل.
3. لا ترتبط بالضرورة بالمركز فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد.
4. أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

فالقيادة حمل ليس بالسهل ولا باليسير، فلا يتحملها أو ينهض بها أو يؤديها حقها إلا من كان أهلاً لها. . قال رسول الله (ﷺ) فيما أخرجه مسلم من حديث أبي ذر (رضي الله عنه) قال: قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها". **(موقع مفكرة الإسلام الإلكتروني)**

فإذا عرجنا على القيادة الميدانية نرى أنها تتمثل في الأفراد الذين يتحملون مسئولية عملية التعليم والتعلم وهم الأفراد المرتبطون بالميدان التربوي ولهم تأثير بالغ في تحقيق

الأهداف التربوية بشكل مباشر . . وهم : المعلم ، المدير ، المشرف . . كل في موقعه ومن منطلق مهامهم جميعًا قواد ميدانيون مرابطون . . يتأثرون بالتحديات ، ويحدثون عملية التغيير والتطوير المطلوبة وأصبحت لهم أدوار جديدة على ضوء ما طرأ على التربية من تغيير وتطوير وهذا ما سنتعرف عليه في الموضوعات اللاحقة .

التحول في الأدوار القيادية والحاجة إليه:

لابد أن ندرك قبل كل شيء أن ثمة علاقة ما بين الثورات العلمية الكبرى **Scientific Revolution** والثورات التعليمية **Educational Revolution** . **(محمود،2002م)**

ونسأل بداية عن معنى كل من الثورة العلمية والثورة التعليمية (التربوية)؟ الثورة العلمية في حقيقتها نوع من "الاستنارة العقلية" التي تمثل نقلة نوعية للبشرية من مرحلة إلى أخرى أرقى منها. لكن ما معيار الرقي المقصود هنا؟ إنه تحقيق للمزيد من قوة العقل على حساب انحسار لقوة الخرافة. وتكمن قوة العقل في المعرفة (**Knowledge**) وبالتالي في اكتساب القدرة على الفعل .

أما الثورات التعليمية فهي توفر للثورات العلمية المناخ الملائم لقبولها اجتماعيًا وثقافيًا ، وتعطي لها ما يسمى بقوة الإقناع **Power Persuasion** والمرهون بمدى توافر فرص التعليم وانتشاره في المجتمع ، كذلك بعدالة توزيع تلك الفرص على المستويات الاجتماعية المختلفة .

ويذكر محمد جواد رضا أن ثم تلازم الثورتين (العلمية ، التربوية) مرهون بتوافر شرط المشاركة المجتمعية في الكعكة التربوية المكونة من معارف ومهارات وخبرات وقيم مما يعني رفع نصيب الفرد من قوة المعرفة وقوة الإقناع . **(رضا،2000م)**

ويمكن توضيح الحقائق أعلاه بالآتي :

إن نظرية دوران الأرض بوصفها ثورة علمية استغرق إعلانها وقبولها اجتماعيًا ألفي سنة . ذلك لأن الثورة العلمية تحدث تغير في الواقع القائم بحيث يكون من شأنه تقبل حدوث الواقع القادم (المستقبل) بإذن الله ، ومن ثم فإنها تحتاج إلى ثورة تعليمية تمهد

الواقع لقبولها، لذلك فالثورة العلمية (نظرية دوران الأرض) تلازم قبولها مع ثورة تعليمية تمثلت في ظهور المدرسة كمكان لنقل المعرفة ونشرها . .

إن الثورات العلمية والتعليمية تحتاج إلى كفاءات ومستويات من الجودة ولا زلنا نفتقد الكثير منها في نظمنا التعليمية، لذلك فإن أخطر ما يواجهنا مستقبلاً هو خطر الاستبعاد والتهميش. والمشكلة التي نعرضها هي أن المستقبل قادم حتما لكن الفارق هام بين أن يأتي المستقبل كما نريد أو يأتي من صنع غيرنا ودون إرادتنا . . فإذا كنا نريد تحقيق مستقبلنا كما نريد، فإن ذلك رهن بتوافر الشروط الضرورية العلمية والمنطقية اللازمة لبناء تصور مستقبلي يحقق تلازمًا فعالاً وسريعًا للثورتين العلمية والتعليمية في مجتمعنا. وأن يكون للمدرسة الدور القيادي في تحقيق وإنجاز هذا التغيير المطلوب والتلازم الضروري للثورتين بوصفه شرطًا لازما لمدرسة المستقبل ولمستقبل المدرسة التي ستقود المجتمع نحو المستقبل.

مما تقدم يمكن القول بأننا نعيش فترة ثورات علمية والمتمثلة في تحديات معينة تتطلب منا ثورات تعليمية تتمثل في أمور عدة، أكثرها احتياجًا هي الدور القيادي للمدرسة وما تحتويه من: بيئات تعليمية، مناهج، أنشطة. . . الخ يصاحب ذلك تحول في الأدوار القيادية لكل من: المشرف، المدير، المعلم.

ويمكن استعراض هذه التحديات على النحو التالي:

أولاً: تحديات خارجية:

1ـ1 العولمة (Golbalization):

ساد هذا المفهوم في التسعينات من القرن الماضي:

وقد جاءت في لسان العرب من "العالم" ويتصل من فعل "عُولم" على صيغة "فُعل" أما في الاصطلاح "فالعولمة" تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود الذي ينأ عن كل مراقبة. **(خريسان،2000م)**

والورقة الراهنة تنظر إلى العولمة بأنها عملية تهدف إلى سيطرة الفكر والثقافة الأقوى على الثقافات الأخرى بغرض التعاون والتواصل وإزالة الحدود والمسافات بين الدول والشعوب ودمجها فيما يسمى بالقرية العالمية، أو الكوكبية.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن- هل سنغلق على أنفسنا الباب في وجه أية ثقافات؟؟! أم سنحاول التكيف معها؟ أم نستسلم لها ونتبعها بشكل مطلق؟

1-2 التكنولوجيا والتقنية (Technology):

إن عالم اليوم وعالم الغد هو عالم التكنولوجيا المتقدمة، وأصبحت هذه التكنولوجيا الدليل على امتلاك مقومات القوة سواء في السلم أو في الحرب ودعم هيمنة القوة على الضعيف في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...

إن عالم التكنولوجيا الذي نعيشه الآن عالم سريع التغير والتطور وهو ليس بمعزل عن ثقافة المجتمعات التي تستورده... فعلى المجتمعات أن تستفيد ما أمكن من الثورة التكنولوجية والتقنية في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

1-3 وسائل الإعلام (Mass Media):

وهي تمثل الضلع الثالث لمثلث التحديات وتتمثل في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، الإنترنت وغيرها، فهي وسائل مختلفة وسريعة لنشر وتلقي الأمور المختلفة... حيث وفرت هذه الوسائل سرعة الاتصال والتواصل بين الشعوب والمؤسسات والأفراد.

ثانيًا: التحديات الداخلية:

2-1 العمالة الأجنبية:

إن التغير السياسي والاقتصادي في المنطقة العربية- لا سيما منطقة الخليج العربي- صاحبه تغيرًا في الأوضاع الاجتماعية، وقد نتج عن هذا التغير مجموعة من التحولات،

مثل الاعتماد على العمالة الأجنبية والتغيرات التي أصابت الأسرة العربية نتيجة عمل المرأة، وترك مهمة التربية وتوجيه الأبناء للخدم والمربيات. **(منصور،2000م)**

إن هذه التغيرات الاجتماعية لابد أن تترك بصماتها على الناشئة والتي قد تؤدي إلى إحداث اتجاهات سلبية تتسم بالإهمال واللامبالاة، وعدم التعامل معهم إلا بالعنف والسيطرة مما يؤدي إلى فقد التوازن النفسي وقد يتعرض في نهاية الأمر إلى عملية محو ثقافي وهي عملية تحدث نتيجة تخلص الطفل من ثقافته ليحل محلها ثقافة المربية.

2.2 ضعف مخرجات نظام التعليم:

والذي يتعلق بفقر محتوى برنامج التكوين التعليمي وقصوره على الجوانب المعرفية، وتخريج أفواج ودفعات متلاحقة من أنصاف المتعلمين ممن لا تستفيد من طاقاتهم المتواضعة مؤسسات الإنتاج وذلك نتيجة لضعف المدخلات والمتمثل في سوء التخطيط، تمحور المركزية في النظام التعليمي، وتواضع إعداد المعلم. .

ومع انفتاح نظامنا التعليمي على التجارب العالمية، وإن كان هو خطوة إيجابية للرقي بالعملية التعليمية إلى مستوى الطموح إلا أن هذه التجارب والمشاريع ينقصها عدة أمور:

- القصور في استمرارية مثل هذه التجارب وبطء انتشارها.
- عدم قبول فكرة التغيير والتطوير واعتبارها عند البعض مضيعة للوقت.
- قصور عملية التقويم وعدم موضوعيتها في كثير من الأحيان.
- لم يوضع لمرحلة التوعية لهذه المشاريع أهمية وربما التدريب عليها في كثير من الأحيان.
- قد ترتبط كثير من المشاريع بأفراد وشخصيات معينة لذلك يكون العمل بها بعيداً عن العمل المؤسسي المبني على خطط طويلة المدى.

2ـ3: الانفجار السكاني:

نتيجة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي شهدتها المجتمعات العربية في العقود الأخيرة تزايدت أعداد السكان بشكل ملحوظ فمن المتوقع أن يصل تعداد سكان الدول العربية في عام (2025) إلى ما يقرب من (400) مليون نسمة نصفهم تقريبًا أقل من (15) عامًا. . وستشكل هذه الزيادة الهائلة في السكان ضغوطًا على جميع الموارد والبنيات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وسيكون من الصعب على الأنظمة التعليمية تلبية الطلب المتزايد على التعليم **(المعروف،2000م)** إن التزايد في أعداد السكان سيؤثر حتمًا على كلفة التعليم ونوعيته.

إن التحديات المطروحة أعلاه هي تحديات تقودنا لطرح السؤال التالي:

هل المدرسة قادرة على مواجهة أو استثمار هذه التحديات؟

أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في الدور الإيجابي الذي تملكه المدرسة في عملية التغيير وذلك لكونها:

1. تعطي الفرد القدرة على معرفة الواقع من خلال فهم العلاقات بين عناصره، والفهم هو المقدمة الضرورية لتغيير الواقع عن طريق معرفة العلاقات القائمة والتي تساعد الإنسان على حل مشكلاته مع البيئة. . . أو الكشف عن علاقات جديدة والمتمثلة بالإبداع والتجديد.
2. تقوم المدرسة بالتمهيد للقبول الاجتماعي للتغيير الحادث نتيجة كل من فعلي التعرف على العلاقات القائمة، والكشف عن العلاقات الجديدة التي تضيف للواقع ما لم يكن موجودًا من قبل إذن للمدرسة دور قيادي في عملية التغيير الاجتماعي حدوثًا وقبولاً وبالتالي فإنها ذات دور أساسي في صنع المستقبل بإذن الله.

ومما يؤكد هذا التوجه قول (عابد الجابري) "أن التربية في الوطن العربي كما في جميع البلدان تمارس دورًا مهما في التحولات المجتمعية التي يشهدها عالم اليوم.

(الجابري،1996م)

مدرسة المستقبل النموذج المؤسسي التربوي المأمول:

سبق وأن أكدنا على دور المدرسة في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي ولمبررات مختلفة. . ولكن يا ترى ما نوع المدرسة التي نطمح بها لمواجهة التحديات والثورات العلمية والتعليمية التي ذكرناها سابقًا. . هذه المدرسة وإن كانت هي مدرسة المستقبل إلا أننا وفي وقتنا الحاضر نعيش بداياتها ونلمس مكوناتها وانطلقت كثير من المشاريع التربوية التي هي في حقيقتها إحدى مؤشراتها. . . لدينا مشروع المدارس الرائدة في نظامنا التعليمي. . وكذلك نظام التعليم الثانوي المطور. . .

إضافة إلى التطوير الحاصل في عناصر العملية التعليمية مثل التقويم المستمر. . . نظام الترفيع. . . الإشراف المتنوع. . . . الإشراف التطوري. . . هذه نماذج لمشاريع ستسهم بإذن الله في بلورة العمل المؤسسي التربوي في المدرسة المأمولة. . . مدرسة المستقبل. . .

بدايات مدرسة المستقبل:

شهد عام 2000م طرحًا محددًا لقضية مدرسة المستقبل بدأ بالمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب بدمشق في يوليو 2000م، والذي اهتم بعنوان واحد هو "مدرسة المستقبل" وجاء إطار الدراسات المرجعية التي اعدت لهذا المؤتمر أكثر تحديدًا ودقة حيث تناول بالبحث قضايا "منهج مدرسة المستقبل"، تأثير تكنولوجيا المعلومات على التعليم، والتقويم والمبنى والتمويل وغيرها "ثم توج هذا الأمر بإصدار ما عرف بإعلان دمشق حول مدرسة المستقبل وهي تعد وثيقة رسمية تؤسس للفكر المستقبلي حول الدراسة العربية ودورها في القرن الجديد، وتشكل مرتكزًا للكثير من الندوات والمؤتمرات العلمية الأخرى على مستويات محلية وعربية الأمر الذي يجعلنا غير غائبين عن هذا المجال من الفكر التربوي.

إن مدرسة المستقبل هي قاطرة المستقبل وهي مؤسسة التغيير والتطوير فإذا وضعنا في هذه القاطرة ما تحتاجه من الوفود الملائم لطبيعة الرحلة (مسافة وزمنًا ومكانًا). يستطيع أن نقول إن المستقبل الذي نريده يمكن أن نصنعه بإرادة الله.

ماهية مدرسة المستقبل:

يعرّف مكتب التربية العربي مدرسة المستقبل بأنها المدرسة التي تعمل على إعداد المتعلمين لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الحياتية التي تلبي احتياجات المستقبل بما يخدم الجانب القيمي لدى المتعلمين.

(مكتب التربية العربي لدول الخليج 1420هـ)

بينما عرفها العبد الكريم بأنها المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة ولتزويدهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها، وتزودهم بما يؤهلهم للعيش بفاعلية وبتكيف في مجتمعهم الحديث **(العبد الكريم 1423هـ)**. واعتقد أن العبد الكريم تجاوز النظرة التحليلية الفلسفية ودخل مباشرة في التعريف الإجرائي وهو تعريفًا يبدو أكثر واقعية ووضوح.

هذا وقد نحى التربويون من خلال ما ورد في الأدب التربوي ثلاث مناح في النظرة إلى مدرسة المستقبل:

الأول النظرة الجزئية: حيث ينظر إلى مدرسة المستقبل من خلال عنصر واحد، بحيث يظن إن تطوير هذا العنصر كفيل بنقل المدرسة إلى أن تكون صالحة للمستقبل.

الثاني النظرية التقنية: وهي التي تفترض وتركز على الجانب التقني المعلوماتي في التدريس، وتفترض أن ثقافة المعلومات تمتلك عصا سحرية لنقل المدارس من مدارس بدائية تقليدية إلى مدارس المستقبل، مدارس القرن الواحد والعشرين، مدارس الألفية الجديدة، المدارس الإلكترونية، المدرسة الذكية.

الثالث: النظرة الشمولية: وهي النظرة التي تفترض أن تطوير المدارس عملية معقدة يشترك فيها عناصر عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ويرى أصحاب هذه النظرة أن تطوير المدرسة لصنع ما نسميه مدرسة المستقبل يحتاج إلى جهد متعدد الأبعاد. . وترى هذه النظرة أننا لا نتعامل مع مدرسة خيالية نختلقها في أذهاننا، بل نتعامل مع مدرسة على أرض الواقع بكل عوائقه وبكل نواقصه وبإمكاناته المتواضعة، مدرسة مرتبطة تطوراً

وتأخرًا بمنظومة ومؤسسات المجتمع الأخرى . . . واعتقد أن هذه النظرة هي النظرة الواقعية التي تلامس مشاعر وعقول الكثيرين منا . . .

هذا وقد أورد العبد الكريم مقارنة بين مدرسة المستقبل والمدرسة التقليدية من خلال الجدول الآتي(*) :

مدرسة المستقبل	المدرسة التقليدية
ـ كل الطلاب لديهم القدرة على التحصيل العالي ، وليس الطلاب سريعي التعلم والجيدين .	ـ فقط القليل من الطلاب الأذكياء الذين يكون تحصيلهم عاليًا .
ـ ليس متوقعًا من كل طالب أن يفهم كل شيء من أول مرة .	ـ السرعة مهمة ، الأسرع هو الأفضل (الأذكى) Faster is Smarter
ـ التصميم المستمر هو المحدد الأساسي في النجاح	ـ الذكاء الفطري هو المحدد الأساسي للنجاح
ـ الأخطاء تساعد الطالب على التعليم	ـ الأخطاء علامة الضعف
ـ يعمل الطلاب الجيدون بشكل جماعي	ـ التنافس أساس لزيادة تحصيل الطلاب .

أهداف مدرسة المستقبل:

تتباين الدراسات في تحديد أهداف مدرسة المستقبل . . إلا أن هذه الورقة ستركز على أهم هذه الأهداف والتي تكاد تتفق عليها معظم الدراسات وهي :

- تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية .
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها .
- بناء الفرد بناء شاملاً للجوانب العقلية الوجدانية والمهارية والسلوكية وإعداد المتعلمين لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المتلاحقة .
- توظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي .

(*) العبد الكريم ، 1423هـ .

وأضافت المنظمة العربية للتربية أهداف أخرى لمدرسة المستقبل منها :

- إكساب المتعلم مهارات التعلم الذاتي ، والبحث والحصول على المعرفة والتعامل معها واستخدامها .
- إكساب الفرد أنماط التفكير ، وبخاصة التفكير الناقد ، التفكير الإبداعي العلمي ، والتفكير الموضوعي . . .
- تحقيق ودعم المشاركة والمسؤولية المجتمعية ، في تخطيط التعليم وإدارته ، بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية . **(المنظمة العربية للتربية،1401هـ)**

إن الأهداف التي تنشدها مدارس المستقبل تتطلب منهجًا ذا مواصفات عالية ، وقد أبرزت الدراسات والأبحاث التربوية ما يلي :

- التحول من التعلم المتمركز حول المنهج إلى التعلم المتمركز حول الطالب .

(العبد الكريم ، 1423هـ)

- الاهتمام بالجانب العملي والتطبيقي والتخصصات المهنية والرؤية المستقبلية لمتطلبات التنمية . **(إدارة تعليم عسير،1423هـ)**
- إتباع أسلوب اللامركزية في وضع المناهج لمراعاة الاختلافات البيئية .
- أن تولي المناهج اهتمامًا كبيرًا بالأنشطة اللاصفية مثل زيارات النوادي العلمية والمتاحف ومؤسسات البحث العلمي والمراكز الإنتاجية . **(أبو نبعة،1423هـ)**
- التركيز على منظومة القيم والأخلاق لمواجهة الأخطار الناجمة عن التطور العلمي والتقني . **(المنظمة العربية للتربية،1421هـ)**
- مساعدة الطالب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني والابتكاري والاستشكافي . **(مصطفى،2005م)**
- الاهتمام باللغات الحية الأجنبية باعتبارها أداة للتواصل مع الآخرين .

(الشوملي، 2001م)

- اعتماد تقانات التعليم الحديثة كأساس في التعليم ليس كوسيط وتوفيرها بأشكالها المختلفة للوصول إلى المعلومات بأسهل الطرق وأقلها تكلفة . . .

بطبيعة الحال وعلى ضوء ما ورد في مناهج مدارس المستقبل والأهداف التي تنشدها فإن الأمر يحتاج إلى نوع معين من التقويم، ومن المباني المدرسية أو التجهيزات وعملية التمويل برمتها. . .

وفي إطار جهود واهتمامات الدول وبخاصة المتقدمة منها لتطوير أنظمتها التربوية والتعليمية من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، انطلقت مجموعة من التجارب العلمية في مجال المدرسة الحديثة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل وأعبائه ومن هذه التجارب:

- مدارس كسر القالب **Break The Mold Schools**.
- مدارس الميثاق **Chatters Schools**.
- المدرسة المتعلمة **The Learning Schools**.
- المدرسة الإلكترونية **The Electronic School**.
- المدرسة النوعية **School Driven Quality**.
- المدرسة المبدعة **The Creative School**.

أدوار القيادات التربوية الميدانية:

إن مدرسة المستقبل وما بها من مواصفات وتنظيمات تتطلب قيادة مستقبلية. . . فلا يمكن أن نطلب أو نحدد قيادة مستقبلية دون معرفة ملامح مدرسة المستقبل التي سبق أن تحدثنا عنها في هذه الورقة. . فالقيادة المستقبلية التي نحن بصددها محددة بالقيادة الميدانية التي تعمل داخل المدرسة وخارجها، أعضاؤها المعلمون، المديرون، والمشرفون. . .

لكن من سيقود العمل التربوي في هذه المدرسة، أو ما المتطلبات الأساسية بقيادة لمدرسة المستقبل؟

تأسيسًا على النظريات الإدارية التربوية التي ترى بأن القائد التربوي يمكن صناعته وذلك بتهيئة الظروف والبيئات والمناخات المناسبة له عن طريق ما يلي:

- التقليل من التمركز والمركزية في الإدارة المدرسية بما يمنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة التي تتناسب وديناميكية العمل المدرسي.

- اعتبار الإدارة مهنة متخصصة يشغلها مؤهلون ولها معايير موضوعية وآليات عملية لشغلها.
- العمل على إيجاد كفايات يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، المشرف التربوي، المعلم واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقويم والعمل على تعزيز اتجاه الإدارة المؤسسية ونظام الجودة الشاملة. **(المنظمة العربية للتربية،1421هـ)**
- وجود مرجعية فكرية وعلمية تستند على:
  - ❖ المفهوم الشورى في القيادة والعمل المؤسسي المستمد من الأصول الإسلامية.
  - ❖ المطالب الاجتماعية المطروحة على التعليم في الوقت الراهن في المستقبل.
  - ❖ الأساليب العلمية في الإدارة التي تولدت من تطور النظريات الحديثة في القيادة والإدارة.

إن المتطلبات أعلاه ضرورية لكونها هي الإناء والمحتضن الذي يمارس به القواد أدوارهم... فلنبدأ بالمعلم فهو القائد الأول الذي يعول عليه تحقيق أهداف العملية التربوية وهو الموجه الأول للطلاب...

التحولات في دور المعلم:

حصل تحول كبير ومهم في النظر إلى وظيفة المعلم فبدلاً من النظرة السابقة إلى المعلم على أنه الخبير الذي يصدر التوجيهات ويملي على الطلاب ما يجب أن يفعلوه أو يحفظوه، صار عمل المعلم ميسراً ومنسقًا للتعليم داخل المدرسة. فوظيفة المعلم في مدرسة المستقبل تهيئة البيئة المناسبة لتعليم الطلاب، وإيجاد تفاعل صفي يساعد على توسيع مدى هذا التعلم.. أما طريقته فلم تعد اتباع خطوات محددة من خبراء أعلى منه (وهم في الغالب المشرفون التربويون) بل صار التدريس عملية تأملية نقدية، يفكر فيها المعلم في ضوء قناعاته التربوية وأساليب وطرائق تدريسه ويتفحصها في ضوء خبراته ليرى هل هي فعلاً ما يجب أن يعمله، وهل هي فعلاً تتناسب مع ما يريد أن يحققه من أهداف. وما هي السبل لتطويع تلك الطرائق وتغييرها لتتناسب مع واقع المواقف التعليمية التي يعيشها الفصل. **(العبد الكريم،1423هـ)**

إن الدور المأمول من المعلم يكمن في إعطائه صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمله التدريسي داخل الفصل وفيما يتعلق بأنشطة نموه المهني. وذلك جزء من عملية تمهين التعليم (Teaching professionalization) التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني.

لن يكون المعلمون عبارة عن أفراد يؤدون عملاً محدداً، ولا علاقة لبعضهم ببعض فالتحول الذي ننشده في مدرسة المستقبل يأخذه بعدين: بُعد التقارب، وبعد التكامل. فبدلاً من عمل المعلم لوحده منعزلاً عن بقية زملائه، يجب أن تأخذ المدرسة الحديثة منحى يسعى لتقريب المعلمين وربطهم ببعض بعلائق أخوية تعاونية تساعد على الاستثمار الأمثل لجهودهم داخل المدرسة. فالأخوة والعمل التشاركي بين المعلمين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي المستقبلي **(البابطين،2004م)**. أيضا هو معلم ميسر لعملية التعليم الذاتي وتعليم الطلاب التفكير وبأنواعه وطرق البحث عن المعلومة.

(أبو السندس، 1423هـ)

إن المعلم الذي يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثًا تربويًا يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي.

(أبو هاشم، 1423هـ)

التحولات في دور مدير المدرسة:

تؤكد وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية إلى ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد فهو قائد تعليمي يتبنى خططًا استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، كما أضحى قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين.

وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، الأمر الذي يجعل الوزارة تتجه إلى تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية. **(وزارة التربية والتعليم،1425هـ)**

دور مدير المدرسة في المدرسة التقليدية هو تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمدرسة، فعمله مقصور على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات.

أما في مدرسة المستقبل فينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، يعني بوضع الرؤية الاستشرافية (Vision) لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق.

وفي مجال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين لم تعد العلاقة العمودية هي المفضلة، بل لابد أن يحل محلها العلاقة الأفقية والعمل بروح الفريق. **(العبد الكريم، 1423هـ)**

وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التربوية الحديثة والتي خلصت إلى أدوار أساسية لمدير مدرسة المستقبل هي:

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.
- معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيتها.
- مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم.
- مربي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.
- مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.
- صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
- القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز.

إن مدرسة المستقبل تتطلب قيادة مدرسية فاعلة مفتوحة تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة. لذا لابد من التركيز على كيفية اختيار مدير وقائد المدرسة. فبناء قيادة تربوية في مدرسة المستقبل يقوم على متلازمة من السلوك، المعرفة، المهارة. **(المنيف، 2002م)**

ويمكن من خلال التدريب إعداد قيادات تربوية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، ويمكن القيادات التربوية من المهارات اللازمة لإدارة مدرسية فاعلة.

(الدبيان، 1420هـ)

التحولات في دور المشرف التربوي:

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة على مستوى النظرية وعلى مستوى التطبيق أيضا. فلم يعد الإشراف هو ذلك العمل الذي يسعى للبحث عن العيوب أو التنبيه عليها على أفضل الأحوال.

ويرى البابطين إن الأدوار المأمولة للمشرف التربوي تنطلق من فلسفة وفكر معين. . من أن هناك فروق فردية بين المعلمين، حيث يرى أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، عليه يرى أنه من غير المناسب أن يستخدم المشرف التربوي نمطًا محددًا مع جميع المعلمين دون استثناء وبنفس الأسلوب.

(البابطين، 2004م)

ففي مدرسة المستقبل ينظر للإشراف التربوي على أنه عملية مستمرة وليست نشاطًا يقام ثم ينتهى. فالأساليب الإشرافية متنوعة تعطي المشرف والمعلم خيارات تنموية واسعة بما يتناسب مع المعلم والموقف التعليمي.

إن الدور الإشرافي المأمول ينطلق من أدوار المعلم ومدير المدرسة فإذا بدأ المعلم والمدير بالمواصفات والمهارات التي تم عرضها سابقًا فإن المشرف التربوي ينطلق من تلك الأدوار القيادية ويصبح قائدًا مشارك ومتفاعل مع تلك الأطراف.

عليه يمكن القول أن الدور القيادي للإشراف التربوي يراعي الأمور التالية :

- وضع المؤسسة التربوية، من حيث أنها بيئة تعلمية للمعلم والطالب على حد سواء، يسعى فيها الجميع لبلوغ أهداف محددة من خلال خطط شاملة ودقيقة.
- مهنية المعلمين، حيث ينظر للمعلمين على أنهم خبراء جمعوا بين المعرفة الأكاديمية والتربوية، مما يؤهلهم لتطوير أنفسهم والمشاركة الفاعلة في حل ما يواجههم من مشكلات.
- طبيعة التدريس، حيث ينظر إلى التدريس على أنه علم وفن، يحتاج فيه المعلم إلى التدريب والتأمل الناقد في مبادئه التربوية وممارساته المهنية، سعيًا إلى تطوير أدائه التدريس من ذاته أو من خلال مشرفه أو زملائه. فالإشراف التربوي يسعى إلى إيجاد مدرسة تتجدد ذاتيًا وهي التي تحمل عوامل نموها وتطورها. (Glatthorn, 1997)

عليه لابد أن يمتلك المشرف التربوي جملة من المهارات والسمات التي تساعده في أداء مهمته المأمولة وإبرازها: (ديرانيه،1997م)

- لابد من وجود مفهوم إيجابي للذات عند المشرف التربوي ويمكن من خلالها احترام الآخرين وتقديرهم.
- القدرة على الاتصالات الفردية والجماعية مثل الاتصال الشفوي والكتابي، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهارتي إرسال الكلام والاستماع إليه.
- ضرورة إلمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة على تحليل التدريس من خلال مهارات الملاحظة.
- إلمامه بالعلاقات الإنسانية.
- قادر على تسيير الوقت، والتعامل مع الصراع، والتغلب على التوتر.
- إلمامه بالمهارات المهنية للإشراف من أساليب وأنماط والقدرة على ممارستها والإشراف عليها وتقويمها.

إذن نستطيع أن نقول أن القيادات التربوية الميدانية (المعلم ـ المدير ـ المشرف) هي موارد بشرية مهمة، تدير وتقود المدرسة من خلال أدوار محددة ومتكاملة لابد من الارتقاء بها إلى مستوى طموح مدرسة المستقبل.

ثانيًا : إن القيادة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لابد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية . . . الأمر الذي يتطلب الآتي :

- وجود هياكل تنظيمية تتضح فيها المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوبة وبشكل إجرائي قابل للتنفيذ والتطبيق .
- وضع معايير موضوعية وآليات علمية لإشغال الوظائف التعليمية المدرسية والجهاز الإشرافي بما يتفق مع الكفاءة والخبرة والسمات الشخصية واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقويم .
- تمنح الإدارة المدرسية شيء من الاستقلال الذاتي وتصريف شؤونها وفق الصلاحيات والسلطات التي تمنحها الجهات المركزية الأمر الذي يتطلب أن تكون القيادة المدرسية على درجة من الكفاءة المهارية والفنية والعلمية حتى تستطيع أن تسير شؤونها وتحقق أهدافها .
- اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة في العمل المدرسي .
- التدريب المستمر على الشئون الإدارية والتعليمية ومستحدثاتها ، والتعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة والاشراف التربوي وفقًا لمعايير الجودة الشاملة بمراحلها ومستوياتها المختلفة .
- وجود هيكل إداري مبسط يحتوي على سهولة في الاتصال بين المستويات الإدارية وتوزيع منسق للصلاحيات والمسئوليات .

ثالثا : رغم أن ميدان التربية والتعليم عمومًا يعاني من الصعوبات والعقبات التي تحد من تحقيقه لأهدافه المرسومة . . إلا أن المفكرين والمسئولين السعوديين حاولوا وما زالوا يحاولون في طرح أفكار جديدة وتجارب تربوية جادة لكسر هذا الطوق الخانق .

ومن تلك التجارب الواعدة في مجال القيادة التربوية الميدانية المدرسة الرائدة ، والإشراف التربوي المتنوع .

ولكي تحقق هذه التجارب أهدافها المأمولة ينبغي أن تتوفر لها الأمور التالية :

ـ التكامل فيما بينها . ـ التقويم البنائي .

ـ مرجعية مؤسسية . ـ الدعم المادي .

ـ تهيئة الكوادر البشرية المناسبة لإدارة تلك التجارب .

ـ تهيئة الميدان التربوي والمجتمع المحلي لتقبل مثل هذه التجارب .

الدورة التدريبية: فن القيادة:

محتويات الدورة:

1ـ البرنامج الزمنى...

2ـ المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة ....

3ـ المهام التي تنطوى عليها الوظائف الإدارية ....

4ـ بعض المهارات والقواعد الإرشادية ....

5ـ الحقائق الأساسية عن القيادة والإدارة.................

6ـ المدارس الفكرية في موضوع القيادة والتطورات التي يحملها القرن القادم

7ـ مختبر قياس المهارات القيادية ....

8ـ خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية ....

9ـ كيف تنمى قدرتك على الإبداع ....

10ـ خطة العمل التنفيذية ....

أهداف البرنامج:

1 . تحديد وممارسة وتحسين القدرات القيادية .

2 . بناء الثقة والدافعية نحو توسيع وزيادة المسئوليات القيادية .

3 . زيادة الإدراك الذاتى . . **Self - awareness** من خلال المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية حول الأداء .

4 . تحسين المهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة **interpersonal skills**

5 . وضع وتصميم خطط العمل التنفيذية **Action Plans** لزيادة الفعالية في القيادة .

المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة:

الإدارة:

- إنجاز الأعمال وتحقيق الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال آخرين .
- وضع الخطط وتصميم الهيكل التنظيمى ووضع السياسات ونظم العمل
- تصميم البرامج الإجراءات والجداول الزمنية .

القيادة:

- تعنى القيادة أن يتوافر لدى القائد رؤية **vision** وأن يكون قادرًا على عرضها وإبرازها أمام الآخرين بوضوح ، وأن يحفزهم لبذل مجهوداتهم بأقصى درجة من الفعالية لتحقيق هذه الرؤية .
- القيادة إذن تتعامل مع حفز الهمم وإثارة الفكر ، وتتصل بالقدرة على التأثير والقوة ، كما تتصل بالأخلاقيات وكذلك القدرة على التغيير .
- القيادة هى فن سياسى **political art** وتتضمن القدرة على تغيير عقول وقلوب الآخرين ، وخلق الولاء والانتماء .

المهام التي تنطوى عليها:

الوظائف الإدارية:

أولاً: التخطيط:

- وضع الأهداف
- صياغة الاستراتيجيات
- وضع البرامج
- وضع الموازنات .
- تحديد إجراءات ونظم العمل .
- وضع السياسات

ثانيًا: التنظيم:

- تصميم الهيكل التنظيمى .
- تحديد الوصف الوظيفى
- تحديد متطلبات شغل الوظائف .
- تحديد السلطات والمسئوليات .

ثالثا: شغل المراكز بالأفراد:

- الاختيار والتعيين
- التدريب والتنمية
- الأجور والمرتبات والحوافز.
- الترقية والنقل.
- المسار الوظيفى.

رابعًا: التوجيه:

- التفويض.
- التحفيز.
- الاتصالات.
- إدارة التغيير.

خامسًا: الرقابة:

- وضع الأنظمة المتعلقة بتقارير المتابعة والأداء.
- تحديد مستويات الأداء.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- قياس النتائج.
- المكافأة.

بعض المهارات والقواعد الإرشادية في القيادة:

- الرؤية vision
- القيم values
- الاتصال communication
- التفكير من الخارج للداخل thinking outside
- المخاطرة risk taking
- الدافع القوى نحو إتمام الأنشطة والمهام.
- الإدارة الفعالة للوقت time management
- تقدير الآخرين.
- الاحتفال بالنجاحات القليلة.
- إخضاع الطموحات والأنا الذاتية لأهداف المنظمة.

- سهولة الوصول إلى الشخص القائد والتعامل معه Approachability .
- الثقة ودرجة الاعتماد على القائد Reliability .
- إدارة الصراعات .
- التفكير والتأمل .
- الدافعية للعمل .
- التأثير في سلوك الآخرين .
- الاستعداد للتغيير .
-

القيـــادة:

عبارة عن فن يجعل الآخرين راغبين في القيام بعمل ما أنت مقتنع بضرورة القيام به .

الكلمات الأساسية Key Words:

- راغبين .
- الفن . . وليس العلم
- الآخـــرين . . لا يمكنـــك العمــــل بمفردك .
- الاقتناع . . والقيادة تتطلب الالتـزام والإخلاص والقناعة

الحقائق الأساسية عن القيادة والإدارة:

- الإدارة الجيدة تسيطر على وتتحكم في تعقيدات العمل Complexities بينما القيـادة الفعالة تسعى إلى إحداث التغيير المفيد Useful Change
- الإدارة الفعالة والقيادة الفعالة مهارتان ضروريتان . . والقيادة تكمل الإدارة ولا تحـل محل الإدارة leadership Complements Management, Lt. Does not replace it
- القيادة مسئولة عن تحديد التوجه Direction Setting a . . بينما الإدارة مسئولة عن التخطيط وإعداد الموازنات Budgeting & Planing .
- القيـادة مـسئولة عـن تحقيـق التعـاون والتـضامن بـين الأفـراد Aligning People . . والإدارة مسئولة عن التنظيم وتعيين الأفراد .
- الإدارة تتحكم في الأفراد من خـلال دفعهـم pushing إلى الاتجـاه الـسليم . . بينمـا تسعى القيادة إلى تحفيز الأفراد من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية .
- القيادة مسئولة عن التحفيز . . بينما الإدارة مسئولة عن الرقابة وحل المشكلات .

- القيادة: هى القدرة على تجميع وحشد Marshall طاقة الأفراد وقدراتهم نحو تحقيق رؤية مشتركة Vision . . بينما الإدارة: هى القدرة على حشد الموارد لإنجاز مهمة عمل معين.
- القيادة تشمل الإدارة، أو تتضمن الإدارة. . بينما الإدارة قد لا تتضمن بالضرورة القيادة.

الإدارة:

جوانب سلوكية	جوانب غير سلوكية
ـ بناء روح الفريق	ـ التخطيط
ـ تحفيز المرؤوسين	ـ التنظيم
ـ خلق مناخ إيجابى	ـ الرقابة
ـ القيادة	ـ التقارير والاجتماعات
ـ جودة المنتجات و الخدمات	

المدارس الفكرية في موضوع القيادة،والتطورات التي يحملها القرن القادم:

التغييرات التي تمر بها منظمات اليوم:

1. منظمات مبنية على المعرفة Knowledge - Based
2. منظمات مبنية على المعلومات Information - Based
3. التعقيد Complexity والاعتماد المتبادل Interdependency
4. الاندماج والتنويع والدخول في مجالات جديدة.
5. التحالف الاستراتيجى.
6. تخفيض المستويات الإدارية والهياكل المفلطحة Flatten
7. تغيير اتجاه قنوات الاتصال من القنوات الرأسية إلى الأفقية والجانبية.
8. تزايد دور الوحدات الفنية الاستشارية في التخطيط الاستراتيجى.
9. أساليب التكامل الرأسى والأفقى مع الموزعين والموردين والشركات بل والإدارات.

10. المنافسة الشديدة عالميًا وإقليميًا ومحليًا.
11. زيادة المعروض من السلع والخدمات.
12. زيادة قوة العملاء وسيادة عصر التوجه بالسوق.
13. العولمة / التعامل مع السوق العالمية Globalization
14. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو.
15. تنمية التبادل التجارى والتوجه نحو التصدير Export Orientation

نوعية وخصائص القوى العاملة:

- عدد أقل من الموظفين الدائمين.
- الاعتماد على العمل التعاقدى بدرجة أكبر تتكون أساسًا من متخصصين وخبراء Experts
- جزء كبير من العمل يؤدى في شكل فرق أو مجموعات عمل ذات مهام محددة Task - Focused Teams
- مديروا المشروعات والمديرون التنفيذيون في المواقع مسئولون عن إدارة الموارد البشرية التابعة لهم.
- ظهور أجهزة ووكالات خارجية تقدم بعض خدمات إدارات شئون العاملين كالإعلان عن الوظائف والاختيار والتدريب ... الخ.
- التنوع الشديد في تركيبة القوى العاملة Diversity

الخلاصة:

المستقبل سيعتمد بالدرجة الأولى على نوعية جديدة من الموارد البشرية يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية والعقلية بالدرجة الأولى.

ملامح المستقبل:

- عصر التطوير المستمر والتحسين الدائم.
- عصر السلع والمنتجات الذكية Smart Goods
- عصر المعلومات والمنظمات الذكية.
- عصر التوجه التسويقى وإرضاء العميل.

- عصر العالمية أو الكونية .
- عصر الجودة الشاملة TQM
- عصر العاملين ذوى المعرفة Knowledgeable Workers

التوجهات الرئيسية لمدير المستقبل:

1 . التوجه المستقبلى .
2 . التوجه الاستراتيجى .
3 . التوجه التسويقى .
4 . التوجه المعلوماتى .
5 . التوجه الإنسانى .
6 . التوجه العالمى .
7 . التوجه للجودة الشاملة .
8 . التوجه التكنولوجى .
9 . التوجه للتطوير والتغيير .
10 . التوجه للإنجاز .

المهارات الإدارية لمديرى المستقبل

- الرؤية النافذة للأمور Creative Insight
- الإحساس بالآخرين Sensitivity .
- البصيرة المستقبلية Vision .
- توقع التغيير وإدارته .
- المهارة التكنولوجية .
- مواجهة الضغوط .
- الانفتاح وقبول الجديد .
- إدارة وقيادة المجموعات .
- اتخاذ القرارات .
- الإقدام وروح رجل الأعمال .

نظـريات القيـــادة:

أولاً: نظرية الصفات:

- الحسم
- الذكاء
- المبادرة
- العدالة .
- النزاهة والكرامة
- ...... إلخ .

ثانيًا: نظريات نمط أو سلوك القائد:

هل يجب أن يسلك القائد سلوكًا ديمقراطيًا . أم سلوكًا اوتوقراطيًا / دكتاتوريًا أم سلوكًا يجمع بين النمطين .

ثالثا: نظريات الموقفية في القيادة..

مجموعة عوامل:

- الرئيس. - المرؤوسين. - العمـــل. - ثقافة المنظمة.

الاخوة المشاركون في ورشة العمل حول " تنمية المهارات القيادية ":

- في نهاية ورشة العمل هذه نود أن نذكركم بأن الهدف النهائى للتـدريب هـو إحـداث التغيير. وما لم يترتب على التدريب حدوث هذا التغيير يصعب القول بنجاح عملية التـدريب. بعبـارة أخـرى فـإن المحـك الأساسـى لنجـاح التـدريب هـو أن يـتمكن المشاركون في البرنامج من نقل ما تعلّموه من أفكار إلى أماكن عملهم.
- ونضع بين أيديكم الآن صورة مبسطة لما يطلـق عليـه خطـة العمـل التنفيذيـة لوضـع نتائج التعلم موضع التطبيق **Action Plan**
- المرجو التفكير فيما تم تناوله في هذه الورشة من أفكار وقضايا تتعلق بالقيـادة. . وأن تحدد ثلاث تغييرات مستهدفة بعد العودة إلى العمل على أن تشمل تلك التغييرات مـا يلى:
  1. التغيير على المستوى الشخصى **Change Personal**
  2. التغيير علـى مـستوى علاقتـك بزملائـك في العمـل وكـذلك الأجهـزة المختلفـة بالشركة **Interpersonal Change**
  3. التغـيير علـى مـستوى المنظمـة ونعنـى بالمنظمـة الـشركة أو المؤسـسة ككـل **Change Organizational**
- حاول أن تكون محدداً تماماً فيما تذكر من تغـيرات لكـى تـتمكن مـن تحديـد المـوارد والإمكانيات المطلوبة لإحداث التغير وأسلوب التنفيذ.

ممارسات القادة الناجحين والمتميزين:

يمكن القول أن القيادة هى عبارة عـن قائمـة مـن الممارسـات الـتي يمكـن ملاحظتهـا وتعلمهـا. ولا تعتـبر القيـادة شـيئًا غامـضًا أو غـير محـسوس لا يمكـن فهمـه بواسـطة الأشخاص العاديين، بـل إنـه إذا أتيحـت الفرصـة للممارسـة والاسـتفادة مـن التغذيـة

العكسية وآراء الآخرين Feed Back فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة والإصرار على القيادة يمكنهم تحسين قدراتهم إلى حد بعيد وبشكل جوهرى.

وتجدر الإشارة إلى أن " البيان المفصل لقياس القدرات والمهارات القيادية " الذى ستقوم به ورشة العمل هذه هو عبارة عن جزء من مشروع بحث كبير كان هدفه هو التعرف على الممارسات والسلوكيات اليومية لعدد كبير من القادة المتميزين في منظمات مختلفة وعديدة.

وقد توصل مصممو هذا القياس إلى خمس ممارسات كانت شائعة ومشتركة بين معظم القادة المتميزين والإنجازات التي حققها هؤلاء. وقد توصل البحث الذى تم إجراؤه في هذا الصدد إلى أن القادة المتميزين عندما يعملون بأقصى ما يمكنهم فإنهم يشتركون في خمس قدرات أو سلوكيات رئيسية هى:

1. يثير الحماس لنفسه وللآخرين.
2. يلهم الآخرين ويخلق الحماس لديهم.
3. يمكن الآخرين ويدعمهم ويعطى الصلاحيات المطلوبة.
4. يكون مثالا أو نموذجًا يحتذى به السلوك.
5. يشجع ويحفز

وسوف يساعدك هذا التمرين على اكتشاف إلى أى مدى تتوفر فيك هذه القدرات والسلوكيات وتشرح الفقرات التالية كل من تلك الممارسات.

أولاً ـ تحدى الوضع القائم والطريقة التي تؤدى بها الأعمال:

يمكن القول أن القادة هم الرواد الذين يبحثون دائمًا عن طرق وأساليب جديدة، ولديهم الاستعداد لتغيير الوضع القائم والبحث عن الأفضل، ولذلك تجدهم دائمًا مبتكرين ومبدعين ويحاولون اكتشاف أساليب وطرق جديدة للتطوير وتحسين الأعمال التي يقومون بها ويتعامل القادة المتميزون مع الأخطاء على أنها فرص وتجارب للتعلم وهم مستعدون دائمًا لمواجهة أى تحدى يواجههم، ويشمل هذا التحدى نوعين من القدرات: (البحث الدائم عن الفرص والطرق الجديدة، التجريب وتحمل المخاطرة).

ثانيًا: خلق وإثارة الاهتمام بالرؤية المشتركة بين الفريق:

ينظر القادة إلى الأفق وفيما وراء الأفق ويحاولون استشراق المستقبل بنظرة إيجابية وتحمل قدرًا كبيرًا من الأمل والطموح ويتميز القادة بأنهم معبرون أو قادرون على التعبير عما بأنفسهم بشكل واضح يجذب المرؤوسين وذلك من خلال مهاراتهم في الاتصال المخلص والأمن النابع من قلوبهم ومشاعرهم الحقيقية، وتشتمل هذه الرؤية على خلق الرؤية المشتركة: (استشراق المستقبل، وكسب دعم ومشاركة وتجمع الآخرين).

ثالثا: تمكين الآخرين من التصرف بحرية:

يمكن القول أن القادة المتميزين يحاولون دائمًا شحن الآخرين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل القائمة على روح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة ويؤكد هؤلاء على الأهداف المشتركة القائمة على التعاون

رابعًا: تشجيع الآخرين ورفع معنوياتهم:

يسعى القادة المتميزون إلى تشجيع الآخرين على الإصرار في أعمالهم من خلال ربط تقدير هؤلاء الآخرين بالإنجازات التي حققوها، وبالتالى تقدير مساهمة هؤلاء في تحقيق في تحقيق الرؤية المشتركة، بعبارة أخرى فهم يجعلون الآخرين على علم أن جهودهم هى موضع تقدير كما يعبرون عن فخرهم وسعادتهم بإنجازات فريق العمل، كما يجد القادة أيضًا الأساليب والوسائل للاحتفال بالإنجازات، ويعملون على تغذية روح الفريق التي تمكن الآخرين من الاستمرار في جهودهم: (الاعتراف والتقدير للمساهمات التي يقدمها الآخرون، والاحتفال بالإنجازات).

بيان مفصل لقياس المهارات والسلوكيات القيادية

Leadership Practices Inventory,
By
James M. kouzes & Barry z. Posner University Associates, Inc

مقدمة:

في الصفحات التالية توجد 30 عبارة تصف مختلف السلوكيات والممارسات القيادية. والمرجو قراءة كل عبارة بعناية، وحاو لأن تضع لنفسك ترتيب، فيما يتعلق بدرجة تكرار ممارسة هذا السلوك في القيادة، مع مراعاة تسجيل إجابتك من خلال وضع دائرة حول الرقم الذى يتطابق مع وجهة نظرك حول ممارسة كل من السلوكيات الواردة في هذا التمرين.

تجدر الإشارة إلى أن أمامك خمس اختيارات.

1. إذا كنت تمارس هذا السلوك نادرًا أو لا تمارسه على الإطلاق ضع علّم أمام الاختيار الأول
2. علم أمام الاختيار الثانى إذا كنت تمارس هذا السلوك مرة أو أكثر في ظروف أو مناسبات معينة.
3. إذا كنت تمارس هذا السلوك أحيانًا، علم على الاختيار الثالث.
4. إذا كنت تمارس هذا السلوك في أغلب الأحيان – علم على الاختيار الرابع.
5. إذا كنت تمارس هذا السلوك القيادى بصفة مستمرة على الاختيار الخامس.

وعند اختيارك للإجابة يجب أن تكون واقعيًا تمامًا فيما ترى أنك تمارسه أو تقوم به بالفعل، ولا يجب أن تكون الإجابة متصلة بما تحب أن تكون عليه أو ترغب فيه أو بما ينبغى أن تكون عليه الممارسات الصحيحة للقيادة، بل عليك أن تجيب على الأسئلة تمامًا لما تمارسه بالفعل.

على سبيل المثال فإن العبارة الأولى تقول أسعى إلى الفرص والمواقف المثيرة للتحدى والتى تختبر مهاراتى وقدراتى " فإذا كنت تعتقد أنك تمارس هذا السلوك مرة أو أكثر في ظرف م فإن عليك أن تعلم أمام الرقم 2 وإذا كنت ترى أنك تبحث عن هذه الفرص التي تمثل تحديات في أغلب الأحيان، عليك أن تعلم أمام الرقم 4.

(لمطالعة الاختبار اتجه إلى اختبر نفسك من الصفحة الرئيسية)

القائد . . مجدد . . مبتكر . . مبدع

خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية

* **الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة على الخلق والابتكار:** يميلون إلى أن يكونوا مبتهجين ومرحين أكثر من أنهم متوقدى الذكاء أو شديدى الذكاء ، فالذكاء غير العادى ليس شرطًا للقدرة على الخلق والابتكار ، ولكن ذوى التفكير الابتكارى لديهم القدرة على طرح الكثير من الأفكار المختلفة في زمن قصير .

طيبة وإيجابية عن أنفسهم ولديهم القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور .

* **الأشخاص الذين يتصفون بالتفكير الابتكارى:** يعبرون عن أنفسهم دائمًا وبشكل عاطفى ، وحساسون لما يجرى حولهم من أحداث ، ويدركون كذلك مشاعر وأحاسيس الآخرين .

* **يتصف الأشخاص الابتكاريون:** بالجدة والأصالة في التفكير وبقدر كبير من التخيل .

* **يهتم الأشخاص الابتكاريون :** بصفة أساسية بطبيعة المشكلة ذاتها كما أنهم ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعًا من التحدى لقدراتهم ومصدرًا لإثبات الذات .

* **في العادة يؤجل الأشخاص الابتكاريون:** الحكم على أى قضية أو مشكلة حتى يتمكنوا من تجميع حقائق كافية عن المشكلة . ولذلك فإن الشخص الابتكارى هو شخص تأملى أو مولع بالتفكير والتأمل وليس شخصًا مندفعًا أو متهورًا .

* **الأشخاص الابتكاريون:** لا يكيفون آرائهم وتصرفاتهم طبقًا لما يراه الآخرون ، بل يتمتعون بقدر كبير من الاستقلال ويعلقون أهمية كبيرة على قضية الاستقلال في الرأى والتصرف وبالتالى هم لا يولون قضية التقدير والاعتراف من جانب الآخرين أهمية كبيرة .

* **يحيا هؤلاء:** غالبًا حياة غنية أو خصبة، وبها شيء من الغرابة، ومتحررة من القيود الشكلية، وهم أشخاص متحمسون.

* **يميل الأشخاص الابتكاريون:** إلى المرونة وليسوا متسلطين، ولا ينظروا إلى المشاكل من زاوية أبيض أو أسود فقط.

* **يهتم الأشخاص الابتكاريون:** بمعانى ودلالات المشكلة أكثر من التركيز على التفاصيل الدقيقة، وبالتالى فإن لديهم القدرة على اختيار الجوانب الأساسية للمشكلات وتنحية الجوانب السطحية.

* **يتسامح الأشخاص الابتكاريون:** مع حالات الغموض والتعقيد أكثر من حرصهم على التقيد بالنظم والتعليمات ودرجات التأكد العالية، فقد لوحظ أن المديرون الابتكاريون يكون لديهم بعض الشكوك حول التفكير البالغ الدقة للمشكلة، ونراهم يعطون أهمية وتقديراً مناسبًا للتقدير الشخصى والجوانب غير المعروفة وكذلك المتعلقة بالحس أو البديهة وبخاصة عند التعامل مع المشكلات غير العادية.

* **لدى هؤلاء غريزة حب الاستطلاع:** حتى عندما يبلغوا السبعينات والثمانينات، ولا تتركز غريزة حب الاستطلاع لديهم في مجال تخصصهم وخبرتهم فقط، بل تمتد إلى اهتمامات كثيرة في العديد من ميادين المعرفة، وهم متحمسون دائمًا لأى مشكلة مربكة أو محيرة.

<u>وبناءً على الصفات والسلوكيات السابقة تبرز لدينا صورة عامة عن الشخص الابتكارى من أنه مرن وليس جامدًا، كما أنه شخص متفتح، يميل إلى المزاح وليس جادًا في جميع الحالات، له مسلك خاص أو مستقل سواء من حيث التفكير أو الناحية الاجتماعية.</u>

كيف تنمى قدرتك على الإبداع:

نعرض فيما يلى بعض التمرينات والمبادئ المقترحة كمرشد لتنمية القدرة لديك على الإبداع والابتكار:

1. احرص على أن تسجل أفكارك طول الوقت. . حاول أن تحتفظ بمذكرة صغيرة تكون في متناول يدك لأن ذلك سوف يساعدك في تحصيل سجل دائم للأفكار والرؤى الجديدة المستعارة من الآخرين.
2. حاول دائمًا أن تسأل و أن تستفسر، اطرح أسئلة يوميًا ذلك انه إذا توافر لديك العقل المتسائل أو المستفسر فسوف تنشط قدرتك على الابتكار والإبداع ويوسع دائمًا دائرة الإدراك.
3. حاول دائمًا أن تحافظ على كفاءتك العلمية والمهنية في مجالك، ذلك أن الانفجار الهائل في مجال المعلومات يجعل المعرفة معرضة للتقادم باستمرار، كما أن إلمامك بالأفكار والحقائق الحالية يعطى لك المادة الخام لتكوين علاقات وروابط ابتكاريه بين معلومة وأخرى.
4. حاول أن تقرأ بتوسع باستمرار في ميادين المعرفة الغير متصلة مباشرة بمجالات اهتمامك، وتأمل دائمًا في العلاقة بين ما تقرأ وبين ما تعرفه بالفعل، وبمجرد تعلمك لكيفية تصنيف وربط أجزاء المعلومات التي قمت بجمعها فسوف تكون لديك القدرة على إحداث التفاعل والترابط بين الأشياء والأفكار غير المترابطة من قبل وهو ما يعرف بالتفكير الابتكارى.
5. تجنب قدر الإمكان الجوانب والأنماط الجامدة للقيام بالأشياء. . قاوم أن تكون أسيرًا للأفكار الجامدة والمحددة، وابحث عن وجهات النظر الجديدة، حاول أن تجرب أو أن توجد دائمًا العديد من الحلول البديلة لمشاكلك، وحاول كذلك أن تتكون لدك القدرة على أن تترك فكرة معينة لصالح فكرة أخرى.
6. وحاول أن تكون شخصًا منفتحًا ومستجيبًا لأفكار الآخرين، وكن مستعدًا أن تعتمد كذلك على الحس أو الشعور الباطنى والأفكار المؤقتة والهواجس الشخصية، ولا بأس من أن تشجع نفسك على طرح بعض الأفكار الغريبة أو حتى الشاذة، والهدف

من ذلك هو أنه إذا كنت حساسًا ومستجيبًا لأفكار الآخرين فسوف يساعدك ذلك على تكوين القدرة على الإبداع.

7. كن دقيق الملاحظة، ابحث عن أوجه الشبه والاختلاف والملامح المميزة للأشياء والأفكار، وكلما زاد عدد العلاقات والروابط التي تكونها بين الأشياء والأفكار، كلما زادت لديك فرص الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة.
8. حاول أن تنمى لديك بعض الهوايات الابتكارية، مارس بعض الهوايات التي تساعدك على أن تصنع شيئًا بيديك، يمكنك كذلك أن تحتفظ بذهنك يقظًا عن طريق ممارسة بعض الألعاب والمباريات والألغاز والتمرينات، ذلك أن تنمية القدرة الابتكارية يكون ممكنًا فقط من خلال الاستخدام المستمر والنشط للعقل.
9. حاول أن تنمى لديك ملكة المزاح والفكاهة **SENSE OF HUMOR** والضحك بعفوية وتلقائية، ذلك أن روح المرح والفكاهة تزيل التوتر- الأمر الذى يساعد الأفراد على الخلق والإبداع.
10. عليك أن تتبنى الاتجاه القائم على تحمل المخاطرة، فالخوف من الفشل يعوق القدرة على الخلق والابتكار، وبالتالى كن مستعدًا للفشل أحيانًا.
11. عليك أن تكون شجاعًا وواثقًا من نفسك، تصرف دائمًا بافتراض أنه يمكنك حل مشاكلك وتحقيق أهدافك، فالكثير من الأفراد يستسلمون لسوء الحظ وهم على وشك الوصول إلى حل للمشكلة، ولذلك احرص على الثبات والاستمرار عندما تبحث عن حل ابتكارى لمشكلة ما.
12. اعرف نفسك جيدًا. . ذلك أن الابتكار هو تعبير عن ذاتية الشخص، وحتى تصبح شخصًا ابتكاريًا عليك أن تكون كما أنت فلا تتقمص شخصية أخرى.

يتضح من كل ما سبق أن الرسالة الأساسية لكل المقترحات السابقة أن الانضباط الذاتى يعتبر أمرا ضروريًا لتنمية السلوك الابتكارى. . كما تفترض النصائح السابقة كذلك أن يكون لديك قدرًا كافيًا من التحكم في عواطفك وعقلك لتكوين عادات جديدة والتخلى عن العادات القديمة. . وبافتراض أن لديك هذا النوع من التحكم أو

الرقابة الذاتية ، باتباع هذه المقترحات بمرور الوقت يمكن أن تزيد قدرتك على الخلق والإبداع .

القائد.. والذكاء العاطفي:

القائد الفعال لديه قدر كبير من الذكاء العاطفىHigh Degree of Emotional Intelligence

التعاطف empathy المهارة الاجتماعية Social Skill

الدافعيةMotivation الانضباط الذاتىSelf Regulated

الإدراك الذاتى Self Awareness

المكونات الخمس للذكاء العاطفي في مجال العمل

	التعريف	العلامات / المظاهر
إدراك الذات Self – awareness		- الثقة في النفس - التقييم الذاتى الواقعى - روح المرح والفكاهة
الانضباط الذاتى Self – regulation	- القدرة على التحكم والسيطرة وإعادة توجيه أو ضبط الانفعالات الغير صحيحة ، والاتجاه أو الميل نحو عدم التسرع في إصدار الأحكام والتفكير قبل التصرف .	- الكرامة والنزاهة وأن يكون الشخص موضع ثقة الآخرين . - القدرة على التعامل مع حالات الغموض . - قبول التغيير والانفتاح للتغيير .
الدافعية Motivation	- الرغبة الشديدة في العمل لأسباب أو اعتبارات ليس لها صلة بالمادة أو المكانة الاجتماعية والوظيفية .	- الدافع القوى للإنجاز . - التفاؤل حتى في مواقف الفشل . - الالتزام والولاء للمنظمة .
التعاطف Empathy	- القدرة على تفهم التركيبة العاطفية والإنسانية للآخرين .	- الخبرة في بناء والاحتفاظ بالمواهب النادرة . - الحساسية للثقافات

	- المهارة في التعامل مع الناس طبقًا لاتجاهاتهم وردود أفعالهم العاطفية.	والخلفيات المختلفة للآخرين. - خدمة العملاء والاهتمام بهم
المهارة الاجتماعية Soal Skill	- الكفاءة والقدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين، وبناء شبكة اتصالات ممتازة معهم - القدرة على إيجاد أرضية مشتركة ولغة حوار مشترك مع الآخرين	- الفعالية في قيادة التغيير. - الإقناع. - الخبرة والمهارة في خلق روح الفريق وقيادة الفريق.

خطة العمل التنفيذية: Action Plans:

أولاً تحدى الوضع القائم:

كيف يمكنك تطوير قدراتك فيما يتعلق بتحدى الوضع القائم بشكل أكثر مما هى عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الوسائل يمكنك تحسين وتطوير مهاراتك في البحث عن الفرص الجديدة والتجريب المستمر؟

1. ____________ 2. ____________
3. ____________ 4. ____________
5. ____________

ثانيًا: خلق وإثارة الاهتمام بالرؤية المشتركة:

كيف يمكنك تطوير قدراتك فيما يتعلق بخلق وإثارة الرؤية المشتركة لدى الجميع؟ أين ومن خلال أى أساليب تحسين وتطوير مهاراتك في استشراق المستقبل وفى تجميع الآخرين على رؤية مشتركة وآمال مشتركة؟

1. ____________ 2. ____________

3. ______________ 4. ______________

5. ______________

ثالثا: تمكين الآخرين من التصرف بحرية:

يمكنك تحسين مهاراتك في تمكين الآخرين من التصرف بحرية بشكل أكبر؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تطوير قدراتك في دعم وتقوية الآخرين وتشجيع روح الفريق وخلق التعاون بينهم؟

1. ______________ 2. ______________

3. ______________ 4. ______________

5. ______________

رابعًا: التصرف كنموذج يحتذى:

كيف يمكنك تحسين مهاراتك في التصرف كقدوة أو نموذج يحتذى بطريقة أكثر فعالية مما هى عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تحسين قدراتك على أن تقدم مثال يحتذى به أو يحاكى وكذلك في التخطيط للنجاحات المحدودة.

1. ______________ 2. ______________

3. ______________ 4. ______________

5. ______________

خامسًا: التشجيع المعنوى للآخرين:

كيف يمكنك تطوير مهاراتك في التشجيع المعنوى للآخرين أكثر مما هى عليه الآن؟ أين ومن خلال أى الأساليب يمكنك تنمية مهاراتك في تقدير مساهمة الآخرين والاحتفال بالإنجازات التي تتحقق من خلالهم؟

1. ______________ 2. ______________

3. ______________ 4. ______________

5. ______________

التغيرات المستهدفة:

خطـــة عمل تنفيذية	التغيرات على المستوى الشخصى Personal	التغيرات على مستوى العلاقات مع الزملاء والعاملين في الشركة أو المؤسسة Interpersonal	التغيرات على مستوى المنظمة (الشركة أو المؤسسة) Organizational
مــاذا يمكــن عملــه؟ What			
كيــف يمكــن تنفيــذ ذلك؟ How			
متى يتم الانتهاء مــن ذلك؟ When			
الموارد المطلوبة؟ How much			

أبعاد حديثة في القيادة(*):

ما هي القيادة؟ يعتقد بعض الناس أن مـصطلح القائـد والمـدير مترادفـان، ولكنهمـا مختلفان، ووفقًا لرأي **Fred E.Fiedler** فإن القائد "هو الفرد في مجموعة والذي لـه مهمـة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غـير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المـديرين ذو نجاحـات محـدودة في المنظمـة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعـني أن كـل مـن المهـارات القياديـة والإداريـة ضـرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادرًا على توجيـه وتنـسيق المهـام داخـل الجماعة.

(*) الإدارة، محمد سويلم، دار الهاني، مصر، 1994.

أولا: القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية:

1. **القيادة الرسمية**: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات ـ مثل تحديد الواجبات و المهام ـ يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.
2. **القيادة غير الرسمية**: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسميًا أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرون أحيانًا كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي، والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظرًا لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

ثانيا: القيادة الفعالة والقيادة الناجحة:

من المهم التمييز بين القيادة التي تحاول والقيادة الناجحة والقيادة الفعّالة والأمثلة الآتية توضح هذه الأنماط:

1. **القيادة التي تحاول**: الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب)، ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.
2. **القيادة الناجحة**: الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ).

3. **القيادة الفعالة**: كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافأته بشكل مناسب، أو سيحقق هدفًا هامًا.

ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقا للنمط رقم (1) حيث يحاولون فقط التأثير على تغيير سلوك الموظف ـ ولسوء الحظ فإن هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطاتهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدودًا بسبب التقاليد التنظيمية، ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص.. الخ، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظللن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعًا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل.

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية:

الأول: عن المهارات والمقدرات اللازمة للقيادة، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل؟

الثاني: يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتقولب والتحيز من جانب العاملين الرجال؟

وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية، وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال.

أما الإجابة على السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من Arthur G.Jago و Victor H. Vroom أن النساء كُنَّ ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليهن بشكل سلبي أكثر من الرجال المتسلطين، ولذا فينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلاً وأقل تشدداً و أكثر اهتماماً بمشاعر الآخرين، ووفقًا لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء، كما وتوصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولاً من المشرفات من النساء.

وعمومًا فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات- ومع زيادة عددهن- سوف يدعو بالتدريج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهم، ولسوء الحظ فإن السيدات لا زلن يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة.

رابعا: القيادة التحويلية:

هل يمكن لقائد ما أن يغير المنظمة كلها؟ والقادة التحويليون أو المروحيون يحاولون تغيير المنظمة ككل من "حالة" أو من "ثقافة" إلى أخرى، وهذه ترتبط بـ" كاريزما " القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، و بهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المنظمة.

خامسا: بدائل القادة والتفاعلات:

تم إعطاء اهتمام زائد إلى الإدارة بالمشاركة، وبالتالي إلى إدارة ذاتية للموظف، وذلك في السنوات الأخيرة، وباختصار فإن هناك اهتمام أقل للنموذج التقليدي حيث تدفق جميع التوجيهات من القائد إلى تابعيه، وتم إعطاء اهتمام أكبر إلى البدائل للقيادة، وهناك اهتمام حالي نحو نظرة تفاعل للقيادة، وتحدد هذه النظرة أن سلوك القائد يؤثر على سلوك مساعديه، أو بعد آخر وهو أن البديل للقيادة يجعل القائد غير لازم نسبيًا أو يصبح لا ضرورة له، مثلا قد نجد أن المساعدين المهنيين الذين يعرفون حق المعرفة كيف

يؤدون واجباتهم ومهامهم لا يحتاجون إلى قائد يضع هيكل لهم أو يخبرهم بما ينبغي عمله.

سادسا: القوة و الحصافة (السياسة):

يثور لدى القارئ تساؤل أليست القيادة في الحقيقة هي قوة وحصافة ولباقة وسياسة؟ والإجابة – كما في معظم الأسئلة المتعلقة بالإدارة – ليست قاطعة، ولكن مع ذلك فإن كل القوة والحصافة واللباقة ومرتبطة بشكل وثيق بالقيادة.

1. **القوة Power** : تمثل القوة عنصرًا مؤثرًا على مخرجات المنظمة، والقوة يمكن أن تنشأ من عدة مصادر، ويرى بعض المفكرين أن هناك 5 أنواع من القوة، ويمكن باختصار الإشارة إليها:

أ. **القوة الشرعية**: وهي القوة الممنوحة بواسطة تسلسل خط السلطة.

ب. **قوة المكافأة**: وهي قوة منح أو إيقاف المكافآت.

ج. **قوة القسر والإكراه**: وهي قوة العقاب.

د. **قوة السند**: وهي القوة من خلال التعريف أو التقليد أو الكاريزما.

هـ. **قوة الخبير**: وهي القوة من خلال المعلومات و/ أو الخبرة.

كما أن هناك مدخل آخر يصنف القوة كأحد نوعين:

الأول: قوة المنصب. **الثاني**: القوة الشخصية.

وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقًا لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعًا تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب ترتبط تمامًا بالسلطة الرسمية في المنظمة.

أما القوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذا قوة الخبير والقسر والمكافأة،

والإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية، وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

2. **الحصافة واللباقة (السياسة) Politics**: نجد أن الحصافة واللباقة مرتبطة بالقوة، حيث يمكن تعريف الحصافة التنظيمية بأنها الأنشطة التي ينفذها الناس للحصول على ـ وزيادة ـ استخدام القوة وكذا الموارد الأخرى للحصول على أفضل المخرجات في الموقف، ولذا فإن السلوك الحصيف يقدم أدوات عامة يستطيع بها الناس استخدام القوة.

وقد أكدت دراسة علمية أن ثلث المستجوبين تقريبًا يرون أن السلوك الحصيف أثر على قرارات الأجور في المنظمة، وأن 28٪ منهم يعتقدون أنه أثر على قرارات استئجار العمالة في المنظمة، كما يرى نفس المستجوبين أن السلوك الحصيف والسياسي يسود في المستويات الإدارية العالية في المنظمة أكثر من المستويات الدنيا.

ويرى أكثر من نصف المستجوبين أن الحصافة واللباقة قد تكون غير عادلة وغير صحيحة وغير رشيدة ولكن أغلبهم يرون أن المديرين الناجحين يكونوا أكثر حصافة ولباقة وسياسة، ويرى المسح كذلك أن المديرين يرون السلوك الحصيف والسياسي كأمر غير مرغوب ولكن لا يمكن تحاشيه في الحياة التنظيمية.

ومن المهم فهم أسباب السلوك السياسي والإستراتيجيات لإدارتها، وفيما يلي الإستراتيجيات المقترحة لكبح آثار السلوك السياسي:

1. كن على دراية بأنه إذا لم تكن تصرفاتك ليست بدافعية سياسية فإن الآخرين يفترضون أنها كذلك.
2. من خلال إعطاء المرؤوسين الاستقلالية، والمسؤولية والتحدي والتغذية الراجعة فإن ذلك يقلل احتمالات السلوك السياسي من جانبهم.
3. تحاشي استخدام القوة إذا كنت تريد تحاشي أعباء الدافعية السياسية.
4. توضيح الخلافات وعدم الاتفاق بشكل علني مما يدعو إلى عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للسلوك السياسي.

5. تعكس الأنشطة التي من وراء الكواليس النوايا السياسية حتى ولو لم تكن موجودة في حقيقة الأمر.
6. الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل.

ما هو الإبداع؟ وماذا نقصد بالإبداع؟

في الحقيقة هناك تعاريف كثيرة للإبداع، لذلك سنذكر بعض التعاريف، من أيسر هذه التعاريف التعريف التالي "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيًا عند التنفيذ" وهناك تعريف شامل للدكتور على الحمادي، أورده ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع وهو التعريف التالي "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله" وأعتقد بأن هذا هو التعريف الشامل.

إذًا الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.

ويمكنك الرجوع إلى كتاب "شرارة الإبداع" د. علي الحمادي حيث ستجد تعريف شامل للإبداع والمفاهيم المتصلة به. وهذا الملف هو تعريف مختصر جدًا للإبداع ولا أود الإطالة.

من هو المبدع؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعًا، وهو مفهوم غير صحيح، وللاختصار أقول كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!

كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجانًا على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض،

وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

الإبداع الفردي:

نستعرض في هذا القسم خصائص الشخص المبدع، معوقات الإبداع لدى الأفراد، طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعًا، طرق توليد الأفكار، ثم بعض الأمثلة والمجالات التي يستطيع الفرد أن يبدع فيها.

صفات المبدعين:

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضًا.

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل (أديسون جرب 1800 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- إيجابيون ومتفاؤلون.

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به.

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع . . . إلخ.
- عدم الثقة بالنفس.
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف على الرزق.
- الخوف والخجل من الرؤساء.
- الخوف من الفشل.
- الرضى بالواقع.
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
- التشاؤم.
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعًا:

- مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.
- خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم.
- ناقش شخصًا آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.
- تخيل نفسك رئيس لمجلس إدارة لمدة يوم واحد.
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات.
- قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة.
- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.
- ارسم صورًا وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير.
- فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.
- قدم أفكارًا واطراح حلولاً بعيدة المنال.
- تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها.

- اشترك في مجلة في غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها .
- غير طريقك من وإلى العمل .
- قم بعمل السكرتير بنفسك ، وأعطه إجازة إجبارية !
- قم بترتيب غرفتك ، وغسل ملابسك وكيها لوحدك .
- غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك .
- احلم وتصور النجاح دائمًا .
- قم بخطوات صغيرة في كل عمل ، ولا تكتفي بالكلام والأماني .
- أكثر من السؤال .
- قل لا أعرف .
- إذا كنت لا تعمل شيء ، ففكر بعمل شيء إبداعي تملء به وقت فراغك .
- ألعب لعبة ماذا لو . . ؟
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة .
- غير ما تعودت عليه .
- احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع .
- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير .
- اقرأ قصص ومواقف عن الإبداع والمبدعين .
- خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة .
- افترض أن كل شيء ممكن .

طرق توليد الأفكار:

وصلنا إلى التطبيق العملي ، كيف نولد ونبتكر افكار وحلول جديدة ، إليك هذه الطرق :

- حدد هدفًا واضحًا لإبداعك وتفكيرك .

- التفكير بالمقلوب، أي إقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.
- الدمج، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة!
- الحذف، احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.
- الإبداع بالأحلام، تخيل أنك أصبحت مديرًا لوزارة التعليم مثلاً، مالذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- المثيرات العشوائية، قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.
- الإبداع بالتنقل، أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة.
- زاوية نظر أخرى، انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط.
- ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا. . ستكون النتيجة. . . . .
- كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات.
- استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد 20 استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.
- طور باستمرار، لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء.

أمثلة وتطبيقات:

1ـ تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة

إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

2ـ انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

3ـ تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟

4ـ غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضًا.

5ـ سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟

6ـ رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟

7ـ قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

8ـ لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟

9ـ تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.

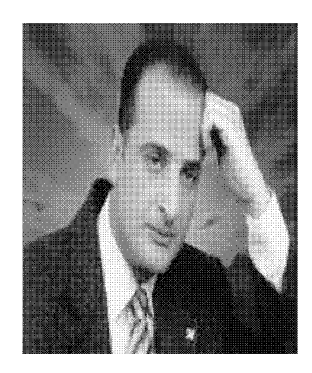
10ـ إذا كنت تعتمد على الخادمة في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنها لمدة اسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عمليًا وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

الخاتمة:

كن شخصًا مبدعًا ولا تلتفت إلى ما يقوله غيرك من تعليقات سلبية ومثبطة، وحاول أن تنمي مهارة الإبداع لديك واعلم أنها مهارة تستطيع أن تكتسبها، والإبداع ضروري لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتطوير مهاراته ومعارفه، ولإثراء حياته بالتجارب والمواقف الجميلة، لذلك فكر في كل حياتك الشخصية وحاول أن تبدع ولو قليلاً في كل مجال.

السيره الذاتيه

السيره الذاتيه
للدكتور
محمد عبد الهادي حسين



الاسم : د. محمد عبد الهادي حسين محمد

السن : 41 عام

العنوان : 1شارع 6 مساكن حلميه الزيتون القاهره

التليفون : 0020226388522

موبايل : 002020108165012

المؤهلات العلميه:

1. دكتوراه علم النفس جامعه عين شمس عام 2001.
2. حاصل علي دورات تدريبيه في العديد من مجالات التنميه البشريه و الحاسوب والتويفل
3. اسس نظريه الذكاءات المتعدده في مصر و الوطن العربي منذ تاريخ حصوله على الدكتوراه حيث اصدر الكتب و المؤلفات العلميه التاليه :

اصدارات بمؤسسه دار الفكر عمان الاردن :

1 . قياس و تقييم الذكاءات المتعدده أول كتاب يصدر عـن الـذكاءات المتعـدده في الامـه العربيه
2 . تربويات المخ البشري يتناول تطبيقات ابحاث المخ في التعليم
3 . الاكتشاف المبكر للذكاءات المتعدده بمرحله رياض الاطفال
4 . مدخلك العملي الي قوه نظريه الذكاءات المتعدده
5 . المشروع صفر **project zero**

اصدارات بمؤسسه دار الكتاب الجامعي الامارات :

6 . مدخل الي نظريه الذكاءات المتعدده
7 . مدرسه الذكاءات المتعدده
8 . الذكاء العاطفي و ديناميات قوه التعلم الاجتماعي
9 . المناهج المتعدده و الطريق الي الفهم و الاستيعاب
10 . تنميه الذكاءات المتعدده : توثيق الاندماج و القضايا و الحلول و البرامج و المجالات
11 . موسوعه الذكاءات المتعدده

اصدارات بمؤسسه دار العلوم القاهره :

1 . نظريه الذكاء المتعلم لديفيد بركنز أول كتاب في النظريه علي مستوي الامه العربيه .
2 . التقييم الاصيل **authentic assessment**
3 . الذكاءات المتعدده و تجاوز التوقعات
4 . الذكاءات المتعدده انواع العقول البشريه
5 . الذكاءات المتعدده مراجعات و امتحانات
6 . ايقاظ العبقريه داخل فصولنا الدراسيه
7 . ديناميكيه التكيف العصبي و قوه الذكاءات المتعدده
8 . الذكاءات المتعدده و تصميم بنوك المعرفه
9 . الذكاءات المتعدده و قوه المنهج المعرفي الخفي
10 . التعلم النشط و الابتكاريه و قوه ذكاء الرؤيه الثاقبه
11 . ثقافه الذكاءات المتعدده و تقييم المعرفه

12. التفكير الابداعي في ضوء نظريه الذكاء المتعلم
13. الذكاءات المتعدده و تكنولوجيا ادوات التقييم البديل
14. المدرسه الذكيه و التقييم الاصيل **smart school and authentic assessment**
15. الذكاءات المتعدده مشروعات و تمارين عمليه
16. مبادره الذكاءات المتعدده و مجتمع التعلم الذكي
17. الحق في الذكاء **the right to intelligence**
18. المدرسه الذكيه **smart school**
19. البرمجه اللغويه العصبيه و الذكاءات المتعدده

<u>الدورات التدريبه التي اقدمها:</u>

1. دوره قياس وتقييم الذكاءات المتعدده
2. دوره المشروع صفر
3. دوره تطبيقات التعلم النشط داخل المدرسه الذكيه
4. دوره الذكاء العاطفي
5. دوره الاثراء الموسع للتجارب و الخبرات داخل المدارس العربيه
6. دوره الذكاءات المتعدده و جوده التعليم
7. دوره التقييم الاصيل مقابل التعلم
8. دوره الاختبارات ضد التعلم
9. الذكاءات المتعدده و رعايه ذوي الاحتياجات الخاصه
10. فروق التعلم و ليس صعوبات التعلم

<u>الابحاث المنشوره بالمجلات العلميه:</u>

1. قياس و تقييم الذكاءات المتعدده بمرحله التعليم الاساسي ـ مجله دراسات الطفوله جامعه عين شمس
2. قيم البرمجه اللغزيه العصبيه ـ مجله مستقبل البحث في التربيه جامعه المنيا
3. تقنين مقياس دانيال جولمان للذكاء العاطفي ـ مجله علم النفس الهيئه المصريه العامه للكتاب

الاهتمامات العلميه :

العمل في مشروعات جوده التعليم و المدارس الذكيه و التعلم النشط

العمل في قياس و تقييم القدرات العقليه المعرفيه

تصميم الادوات و المقاييس واتقييم الذكاءات المتعدده

العمل و فقا لنظريات التنتميه البشريه العالميه الجديده مثل :

البرمجه اللغويه العصبيه الذكاءات المتعدده الذكاء العاطفي الاثراء الثلاثي التقييم الاصيل للقدرات الذكاءالمتعلم **learnable intelligence**

المناعه النفسيه العصبيه التقييم النيوروسيكولوجي الويكس

فهرس المحتويات